

- Lernen.
- Umsetzen.
- Vertiefen.

ZAP Zurück am
Arbeitsplatz

Seminare plus Anwendung und Vertiefung

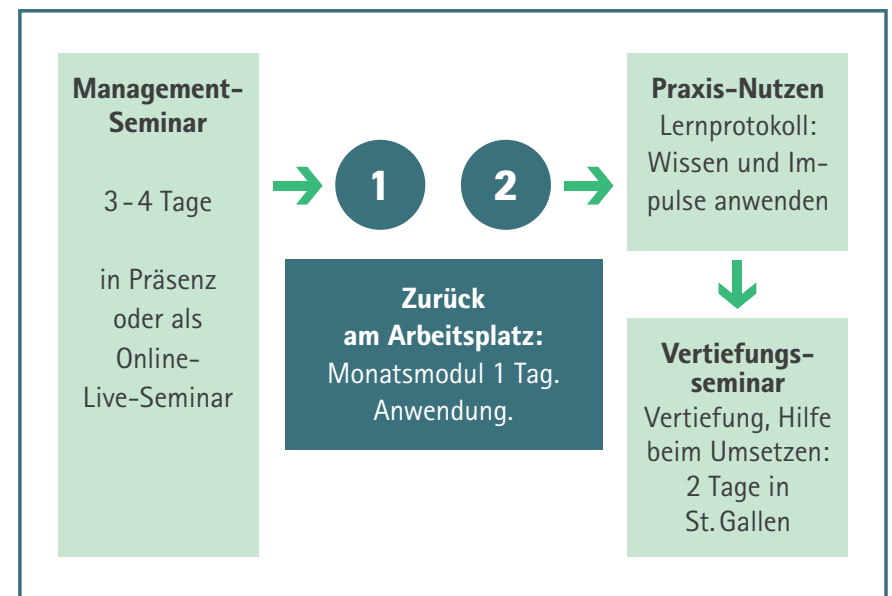
- ▶ Für alle, die den Nutzen einer Management-
Weiterbildung praxisnah intensivieren wollen.

→ Neu ab 2026
als Ergänzung zu unseren klassischen
Management Programmen

ZAP: Die Seminare mit



Das Besondere an ZAP-Seminaren:
Optimaler TransfERNutzen durch Anwendung
und Vertiefung





optimalem Lerntransfer

Die ZAP-Linie der St. Gallen Business School soll den Nutzen einer Management-Weiterbildung massiv verstärken. Wie wird dies erreicht?

Management-Seminar:

Dazu nehmen Sie zuerst an einem offenen Seminar teil. Dieses wird je nach Produkt in Präsenz oder manchmal auch als Online-Live-Veranstaltung durchgeführt.

Zurück am Arbeitsplatz: nehmen Sie sich einen Tag Zeit, um das ‚Management-Monatsmodul‘ zu bearbeiten. Dieses senden wir Ihnen nach dem Seminar zu.

Die Beschäftigung mit diesem **Monatsmodul** hat zwei Ziele:

- Sie verarbeiten die am Seminar gewonnenen Erkenntnisse und nutzen einiges davon für Ihre Praxis als Führungskraft.
- Sie bereiten sich auf das nachfolgende 2-tägige Vertiefungs- und Anwendungs-Seminar vor, mit dem Ziel, Wissen- und Lösungsansätze in einer kleinen Gruppe zu vertiefen.

Vertiefungsseminar:

Der letzte Teil besteht aus einem 2-Tages-Seminar in unserem Studienzentrum in St. Gallen. Im Rahmen von 2 Tagen sollen das erlernte Wissen aus dem Seminar sowie die Ideen und Impulse aus

dem Monatsmodul vertieft werden. So soll die Brücke zur Praxis und zur Anwendung hergestellt werden. Hier haben Sie die Möglichkeit, Fragen und Lösungsansätze für jene Themen einzubringen, die Sie besonders interessieren. Hier werden jene Fragen vertieft, zu denen Sie konkrete Impulse für die Praxis benötigen.

Hier der Überblick über die Leistungsbestandteile:

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Leistungsbestandteile

Die ZAP-Seminare bestehen aus folgenden Leistungsbestandteilen:

- Management-Seminar, in Präsenz oder Online-Live
- Zurück am Arbeitsplatz: Monatsmodul zum Selbstlernen, Zeitaufwand 1 Tag
- Lernprotokoll: Was habe ich gelernt, was will ich umsetzen?
- 2-Tages-Seminar in St. Gallen:
Zur Vertiefung und zur Anwendung des Erlernten

sgbs.ch/zap

Unser Gesamtangebot

Management Weiterbildung

Management Weiterbildung für Executives & Führungskräfte



Management Weiterbildung mit hohem Praxisbezug und Umsetzungsnutzen. Für Top Management, Executives und Führungskräfte. St. Gallen Business School: Der Standard für erstklassige Management Seminare und Programme.

sgbs.ch/seminare

Advanced Juniors und High Potentials Programme



High-Potentials: Führungskräfteentwicklung für das Management der Zukunft. Advanced Juniors: Aus- und Weiterbildung für junge Führungs- und Nachwuchskräfte im Alter von 25 – 45 Jahren.

sgbs.ch/aj

Familienunternehmen- und KMU-Weiterbildungsprogramme



St. Galler Seminare für Familienunternehmen und KMU's. Die erfolgreiche Führung eines Familienunternehmens, unter Berücksichtigung der Vorstellungen der Eigner. Die Stärken der Kleinen gegenüber den Konzernen optimal nutzen.

sgbs.ch/kmu

New Learning – Interaktiv



Nur 20% Wissensvermittlung, aber 80% Anwendung, Training und interaktives Lernerlebnis. Die neue Management Weiterbildung aus St. Gallen, in 4 Formaten.

sgbs.ch/newlearning

Online, klimafreundlich St. Galler Online und Blended Learning Programme



Sie haben die Wahl: 100% Online oder eine Mischung von Präsenz und Online. Ein umfassendes Angebot an aktuellem Management Wissen mit dem von Ihnen bevorzugtem Anteil an Online-Live-Sessions zu je 4 Stunden. sgbs.ch/online oder sgbs.ch/blended

Weiterbildungs-Suche

in 30 Sekunden das Passende finden



In 30 Sekunden genau das finden, was Sie suchen: Selektion nach Thema, Zielgruppe, Dauer, Weiterbildungs-Format. Mit Direkt-Link, Merkliste und einfacher Weiterverarbeitung der Suchergebnisse.

sgbs.ch/suse

St. Galler Praxisstudium

St. Galler Diplomzertifikats-Programme



Viel Wissen in kurzer Zeit: Intensivprogramme für Leistungsträger:innen, die ihr Wissen und ihre Kompetenz in einem ganz spezifischen Themenbereich schnell ausbauen und dies auch durch ein St. Galler Zertifikat dokumentieren wollen. sgbs.ch/praxisstudium

SGBS Certified Experts St. Gallen



Das St. Galler Praxisstudium für Führungskräfte. Genau das lernen, was wirklich nützt. Ein Schliessen von Fähigkeitslücken; ein Aufbau neuer Kompetenzen auch zum Wohle des Arbeitgebers. Mit einem Abschluss als «SGBS Certified Expert St. Gallen». sgbs.ch/experts

Management Certificates



Weiterbildung mit Zertifikatsabschluss. Total ca. 7–8 Präsenztage in 2 Teilen. Zuerst das Seminar. Dann das Zertifizierungsmodul: Wissensanwendung, New Learning mit aktivem Engagement als Basis für die Zertifizierung. sgbs.ch/mc

Executive MBA



Das berufsbegleitende, zeitlich sehr flexible Programm für Führungskräfte. Mit 2 Optionen der Buchung: Sofort-Anmeldung für das EMBA-Studium. Oder Upgrade, ausgehend von Abschlüssen im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums. sgbs.ch/emba

Management als Beruf

Vorbereitung auf Führungspositionen

Management ist ein Beruf mit hoher Verantwortung. Er sollte erlernt werden. Die St. Galler Management Schulen bereiten auf anspruchsvolle Management-Positionen vor.

Führungskräfte haben eine enorme Verantwortung: Für die Ihnen anvertrauten Mitarbeitenden; für Werte, Mission, Vision. Für Kundennutzen und den Beitrag an das gesellschaftliche Wohlergehen. Und selbstverständlich auch für das berechnete Interesse der Kapitalgeber und Aktionäre. Der Beruf der Managerin und des Managers ist anspruchsvoll. Der Beruf muss gelernt sein.

School	Qualifizierung für	Dauer/ Monate	Präsenz oder teilw. Online
Vorbereitung auf Positionen der 1. und 2. Führungsebene w/m			
CEO-School	eine Position als CEO	12 – 36	30 Tage
GL/Vorstands-School	Vorständ:in oder Mitglied der Geschäftsleitung	12 – 36	30 Tage
Geschäftsführer-School	eine Funktion als Geschäftsführer:in	12 – 36	32 Tage
Interne Führungskräfteentwicklung	Das Management der Zukunft intern heranbilden	12 – 36	27 Tage
Top Executive School	Für den Aufstieg in hohe Führungspositionen	12 – 36	26 Tage
Executive Leadership School	Für den Aufstieg in das Executive Management	12 – 36	24 Tage
Risiko Management School	Unternehmenskrisen erkennen und vermeiden	12 – 36	31 Tage
Vorbereitung auf Positionen im Mittleren Management w/m			
General Manager-School	eine General Management-Funktion	12 – 36	25 Tage
Bereichsleiter-School	heutige oder zukünftige Bereichsleiter:innen	12 – 36	23 Tage
Projektmanager-School	Projektmanager:in eines wichtigen Projekts	12 – 36	22 Tage
Abteilungsleiter-School	eine Abteilung zu führen	12 – 36	20 Tage
Für Spezialisten und nachrückendes Management w/m			
Teamleiter-School	als Teamleiter:in erfolgreich sein	9 – 24	15 Tage
Assistenz-School	Assistent:in der Geschäftsleitung	9 – 24	16 Tage
Produktmanager-School	eine Funktion im Produktmanagement	9 – 24	20 Tage
Management Schools für Kontrollorgane w/m			
Gesellschafter- & Aktionärs-School	Aktive Rolle als Eignerin oder Eigner	12 – 36	28 Tage
AR- und VR-School Mandat	als AR oder VR	12 – 36	30 Tage
Begleitendes Coaching für Top Management, Executives, Kontrollorgane oder Eigner:innen			
Führungskräfte Coaching	Begleitung auf dem Weg zur Management-Position	10	10 Monate
die ersten 100 Tage als Führungskraft	Führungskräfte-Coaching	100 Tage	0.5 Tage pro Woche

sgbs.ch/schools

Inhaltsverzeichnis

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Die Unternehmung erfolgreich führen

Geschäftsführer & Geschäftsleitungs-Programm	9
CEO- und Geschäftsleitungsprogramm	10
Executive Leadership Programm	12
Erfolgreiche Unternehmensführung	13
Den Kurs des Unternehmens bestimmen	14
Nachhaltigkeit und Werte-basierte Unternehmensführung	15
Executive General Management Programm	16
Business Mission. Vision. Werte.	17

Effektivität, Produktivität, Strukturen und Prozesse

Produktivität, Prozessoptimierung und Umsetzungsstärke	19
Prozess- & Leanmanagement	20
Die Organisationsstruktur gestalten	21
Erfolg dank Struktur-Dynamik	22
Die Hochleistungsorganisation gestalten	23
Kundennähe als Wettbewerbsinstrument	24

Strategisches Management

St. Galler Strategie Impulstage	26
Strategie und Transformations-Management	27
Strategie-Audit: Die eigene Strategie überprüfen	28
Strategische Initiativen zur Zukunftssicherung	29
Strategie und Strategie-Umsetzung	30
Strategie & Rolle von Zentralfunktionen und Stäben	31
Unternehmensstrategie: Wie erarbeiten?	32
Funktionale Strategie: Wie erarbeiten?	33
Strategisch führen. Gekonnt umsetzen.	34

Neue Geschäftsmodelle, Innovation, Transformation

New Business Development	36
Business Development Impulstage	37
Strategie & Business Development Programm	38
Erfolg mit Innovationen	39
Innovationsmanagement: Von Geschäftsidee bis Markterfolg	40
Vom Neugeschäft zum Erfolg	41
Neue Marktpositionen aufbauen	42

Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Technologiemanagement

St. Galler KI Management Programm	44
KI Programm für Führungskräfte	46
Trends, Vorhersage und Strategiefindung mit KI	47
KI gestützte Zukunftsforschung für Strategie & Innovation	48
Verkaufsmanagement: Von der Verkaufsstrategie zur digitalen Umsetzung	49
Führung und Resilienz - KI nutzen	50
KI und Digitalisierung für das Innovationsmanagement	52
Neue Geschäfte identifizieren und aufbauen	53
KI für Neukunden-Akquisition nutzen	54



Executive Leadership	
St. Galler Leadership & Change Management Programm	56
Leadership Kompetenz wirkungsvoll einsetzen	57
Führung für Executives	58
St. Galler Change Management Programm	59
Führungspersönlichkeit und Führungsverhalten	
Führungsprogramm für Teamleiter:innen	61
Effektivität als Führungspersönlichkeit	62
St. Galler Junior Führungsprogramm	63
Führungsstil und Führungsqualität	64
Selbstführung. Resilienz. Leadership	65
Führung, Kommunikation, Auftreten	66
Team-Management im Internationalen Unternehmen	67
Persönliche Durchsetzungskraft	68
Kommunikation	
Führungs- & Kommunikationskompetenz	70
Rhetorik und Verhandlungstechnik für Führungskräfte	71
Erfolgreiche Kommunikation	72
Verhandlungsführung und Kommunikationstraining	73
Gutes Auftreten. Gekonntes Teammanagement.	74

Finanzielle Führung	
Finanzielle Führung und Controlling	76
Finanzmanagement und finanzielle Entscheidungen	77
Executive Finanzmanagement Programm	78
Corporate Performance: Finanzielle Ziele erreichen	79
Finanzielle Entscheidungen richtig treffen	80
St. Gallen Controlling Weiterbildung	81
Die finanzielle Ergebnisverantwortung der Führungskraft	82
Investitionspolitik und Wertsteigerung	83
Risikomanagement für Führungskräfte	84
St. Galler Finanz & Controlling Programm	86
Den Unternehmenswert steigern	88
Investieren in Startup's	89
Kapitaleinsatz optimieren. Wachstum finanzieren.	90
Strategisches Marketing, Strategisches Vertriebsmanagement	
Strategisches Marketing Management	92
Strategisches Vertriebsmanagement	94
Marketing für Führungskräfte	95
World Class Marketing	96
Wettbewerbsstrategien und effektives Marketing	98
Business Development & Sales Strategy	99
Marketing & Verkaufsprogramm	100
Vertriebsmitarbeiter durch KI unterstützen: Neue Kunden gewinnen	101
Neue Verkaufsmodelle dank KI und Digitalisierung	102

www.sgbs.ch

St.Gallen Business School | Rosenbergstrasse 36 | CH-9000 St.Gallen | Telefon: +41 71 225 40 80 | E-Mail: seminare@sgbs.ch | www.sgbs.ch/zap

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Seminar plus Vertiefung und Anwendung

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler TransfERNutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

ZAP Wissen. Anwenden. Vertiefen.



Leistungsbestandteile

- **Management-Seminar**
in Präsenz oder Online-Live
- **Zurück am Arbeitsplatz**
Monatsmodul zum Selbstlernen, Zeitaufwand 1 Tag
Lernprotokoll: Was habe ich gelernt, was will ich umsetzen?
- **2-Tages-Seminar in St. Gallen**
Zur Vertiefung und Anwendung des Erlernten

sgbs.ch/zap

Die Unternehmung erfolgreich führen

Kurzbeschreibung und Dauer

Geschäftsführer & Geschäftsleitungs-Programm	9
Der Spagat zwischen kurzfristiger Optimierung und strategischer Innovation fordert das Management. Wie Prioritäten setzen zwischen Strategie, Business Development, Leadership und finanziellen Schwerpunkten? 3 + 4 + 1 + 2 Tage.	
CEO- und Geschäftsleitungsprogramm	10
Für CEO's, Vorstände, Mitglieder der Geschäftsleitung, Geschäftsführer, Unternehmer. Ziel: Update zur strategischen Unternehmensführung und zu den wichtigsten Entscheidungen, unter Bezug zu aktuellen Trends, KI und veränderten Rahmenbedingungen. 4 + 1 + 2 Tage.	
Executive Leadership Programm	12
Umfassende Kompetenzen im Bereich des General Management. Eine verdichtete Gesamtschau des modernen Management Wissens. Befähigt Führungskräfte und Executives, die Gesamtleistung ihres Verantwortungsbereichs weiter zu optimieren. 4 + 1 + 2 Tage.	
Erfolgreiche Unternehmensführung	13
Geschäftsfelder, Bereiche oder Business Units zum Erfolg zu führen. In diesem Programm zeigen wir, wie die Führung einer Unternehmung optimal wahrgenommen werden kann. 3 + 3 + 1 + 2 Tage.	
Den Kurs des Unternehmens bestimmen	14
Damit auf den operativen Ebenen im Unternehmen mit höchster Effektivität gearbeitet werden kann, müssen oben bei den Entscheidungsträgern die richtigen Leitplanken gesetzt werden. 4 + 3 + 1 + 2 Tage.	
Nachhaltigkeit und Werte-basierte Unternehmensführung	15
Ganzheitliche, nachhaltige und Werte-basierte Unternehmensführung. Leitplanken, Nachhaltigkeit und Werte im Unternehmen verankern. Zuerst Seminar, dann 1 Tag ZAP Zurück am Arbeitsplatz, dann 2 Tage Vertiefung und Anwendungs-Seminar in St. Gallen. 3 + 1 + 2 Tage.	
Executive General Management Programm	16
Das 3-teilige Executive Programm zu den zentralen Themen ganzheitlicher Unternehmensführung Für Führungskräfte, die massgebliche Weichenstellungen für die weitere Entwicklung ihres Unternehmens vorgeben. 4 + 4 + 1 + 2 Tage.	
Business Mission. Vision. Werte.	17
Sinnhaftigkeit, Zwecksetzung und visionäre Zukunftsperspektive: Die Richtung vorgeben, die Entwicklung des Unternehmens steuern. Werte vorleben. Zuerst Seminar, dann 1 Tag ZAP Zurück am Arbeitsplatz, dann 2 Tage Vertiefung und Anwendungs-Seminar in St. Gallen.	

Geschäftsführer & Geschäftsleitungs- Programm

ZAP Zurück am
Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT1716 1. Durchführung 2026

1. Teil 22.–24. April 2026, München
2. Teil 22.–25. Juni 2026, Lenzerheide
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT1726 2. Durchführung 2026

1. Teil 26.–28. August 2026, St.Gallen
2. Teil 21.–24. Sep. 2026, Stuttgart
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT1736 3. Durchführung 2026

1. Teil 11.–13. November 2026, Stuttgart
2. Teil 14.–17. Dezember 2026, St.Gallen
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 25.–26. Februar 2027, St.Gallen

Dauer: 3 + 4 Tage Seminar

1 Tag Anwendung*

2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr**: CHF 12900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act17

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende sind Leistungsträger der
obersten und oberen Ebenen wie CEO's,
Geschäftsführer, Mitglieder der Ge-
schäftsleitung, Verantwortliche für Un-
ternehmen, Tochtergesellschaften, Zent-
ralbereiche sowie bedeutende Divisio-
nen, Geschäftsfelder und Business Units.

Teilnehmende sind somit erfahrene
Führungskräfte, die

- ihr Wissen über die neuesten Ma-
nagement Konzepte und Management
Instrumente erweitern wollen
- neue KI-gestützte Tools für die Früh-
erkennung von Chancen und Gefah-
ren kennenlernen wollen, um durch
Vorhersage (Foresight), Trenderken-
nung und Technologieradar belast-
bare Szenarien für strategische Ent-
scheidungen zu haben
- dadurch die strategischen Weichen
bestmöglich stellen und die Unter-
nehmung rechtzeitig in die nötigen
Transformationsprozesse bewegen
wollen.

Konzept

Als Führungskraft gute Resultate
schnell und nachhaltig zugleich errei-
chen wird immer schwieriger. Der Spa-
gat zwischen kurzfristiger Optimierung
und strategischer Innovation fordert das
Management. Die Fähigkeit, die Piori-
täten zwischen Strategie, Business De-
velopment und Innovation, Leadership
und finanziellen Schwerpunkten auszu-
balancieren, wird zum entscheidenden
Erfolgsfaktor.

Themen

Strategie

- Das Kerngeschäft verstehen
- Die Logik der Branche
- Wachstumspotenziale erkennen
- Erfolgreich verteidigen
- Marktanteile gewinnen
- Märkte und Marken dehnen

Business Development

- Geschäfte der Zukunft
- Innovationsprojekte
- Business Development
- Markteintritt mit Neuem

Technologie Management

- Die digitale Strategie
- Technologie als Treiber
- Die eigene technologische Positio-
nierung

Management im internationalen Unternehmen

- Wachstum durch geografische
Expansion
- Ausdehnungs-Optionen

Erfolgssteuerung

- Strategisch richtiges Navigieren in
einem globalen Wettbewerbsumfeld
- Strategie-Analyse und Strategie-
Entwicklung

Leadership

- Erfolgsfaktoren eines länderüber-
greifenden Leadership
- Executive Leadership: Best Practices
- Rückzug aus Geschäften ohne
Zukunft

Unternehmenswert steigern

- Nachhaltiger Shareholder Value

Profitabilität steigern

- Massnahmen zur Steigerung von
Gewinnmarge, Ebitda, ROS

CEO- und Geschäftsleitungsprogramm

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT0316 1. Durchführung 2026

1. Teil 16. – 19. März 2026, Davos
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag
3. Teil 11. – 12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT0326 2. Durchführung 2026

1. Teil 22. – 25. Juni 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag
3. Teil 23. – 24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT0336 3. Durchführung 2026

1. Teil 21. – 24. September 2026, Luzern
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag
3. Teil 23. – 24. November 2026, St.Gallen

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 8 900.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act03

Zielgruppe (w/m)

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte, CEO's, Vorstände, Geschäftsführer und Unternehmer, die als Mitglieder der Geschäftsleitung für die strategische Führung einer oder mehrerer Unternehmen, Sparten, Divisionen, Geschäftsfelder oder wichtiger Funktionsbereiche zuständig sind. Es richtet sich auch an Persönlichkeiten, die für eine Aufgabe im obersten Management des Unternehmens vorgesehen sind und sich darauf vorbereiten wollen.

Aufbau

Teil 1: 4-tägiges Top Executive Seminar zu Unternehmensführung, Strategie, Executive Leadership

Teil 2: Anwendung der Ideen und Impulse aus dem Seminar. 1 Tag. siehe www.sgbs.ch/zap.

Teil 3: Vertiefungsseminar in St.Gallen, 2 Tage.

Nutzen

Die Teilnehmenden lernen, jene Vorgaben, Leitplanken und strategischen Ziele zu bestimmen, welche nötig sind, um die Steuerungsfunktion wirkungsvoll ausüben zu können.

Konzept

Der CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung führen die Gesamtorganisation. Sie setzen Leitplanken, definieren oberste Werte und geben strategische Ziele vor. Sie regeln das Ausmass an gewollter Handlungsautonomie und Selbstorganisation. Sie entscheiden über die zentrale Frage: «Was braucht es für eine wirkungsvolle Unternehmensführung?»

Die zentralen Entscheidungen des obersten Managements prägen die strategische Richtung und langfristige Wertschöpfung eines Unternehmens. Sie betreffen die Festlegung von Vision, Mission und Unternehmenszielen, die Auswahl und Steuerung von Geschäftsfeldern sowie die Allokation kritischer Ressourcen. Darüber hinaus entscheidet das Top-Management über die Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und übergeordnete Führungsprinzipien. In einem dynamischen Umfeld gewinnt dabei die Fähigkeit an Bedeutung, zwischen Stabilität und Wandel zu balancieren. Das geplante Seminarprogramm unterstützt Führungskräfte darin, diese Entscheidungen reflektiert, wirksam und zukunftsorientiert zu treffen.

Themen

Professionelles Management

Den Erfolg des Unternehmens nachhaltig sichern. Prinzipien für Überlebensfähigkeit und dauerhafte Prosperität. Orientierungsgrössen und Steuerungsaspekte eines professionellen Managements.

Strategische Steuerung des Unternehmens

Strategisches Management: die unverzichtbaren Lenkungs- und Steuerungsaufgaben der Gesamtleitung.

Business Mission

Die Bestimmung von Identität und oberster Zwecksetzung. Business Mission als kommunizierbare Aussage zum Geschäftsverständnis. Die Leitplanke der unternehmerischen Tätigkeit.

Wertvorstellungen und Werte

Wertvorstellungen als ethisch-moralischer Rahmen für die Geschäftstätigkeit. Präzises Herausarbeiten verbindlicher Werte. Gesetzmässigkeiten des Werte-Managements.

Eignerstrategie

Die persönlichen Antriebskräfte der Eigner. Das Zusammenwirken von Eignerstrategie und Unternehmensstrategie. Mögliche Spannungsfelder frühzeitig erkennen. Die gemeinsame Basis finden.

Themen

Unternehmens-Kultur

Mit welchen Programmen optimiert man die Chance, jene Kultur zu entwickeln, die tatsächlich auch gewollt ist? Bewusstes Kultur-Management.

Unternehmensstruktur

Die Struktur als eine der zentralen Eingriffsmöglichkeiten in das Funktionieren und die Entwicklung eines Unternehmens. Die wichtigsten Struktur-Optionen und ihre Vor- und Nachteile. Die Besetzung von Schlüsselpositionen.

Code of Conduct

Die Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und den nachgelagerten Unternehmen sollten durch verbindliche Spielregeln und einen Verhaltens-Kodex geregelt werden.

Nachhaltigkeit

Die Verantwortung des Unternehmens für die Gesellschaft wahrnehmen

Autonomie und Handlungsspielraum

Dezentralisation oder Zentralisation? Die Vor- und Nachteile der beiden Führungs-Philosophien. Das richtige Mass an Selbstorganisation und Autonomie.

Zentralisation, wo nötig

Die nötige Steuerungslogik «von oben». Zentral führen, wo nötig und sinnvoll. Synergien nutzen. Die Kraft der Gruppe zum Einsatz bringen. Zentrales Controlling und Risk Management.

Aufbau der Unternehmensstrategie

Bestandteile einer professionell aufgebauten Unternehmensstrategie. Die Erkenntnisse der Strategielehre. Die Firma auf nachhaltiges Wachstum, Wertsteigerung und Rentabilität ausrichten.

Strategische Leitplanken

Welche Leitplanken von oben definiert werden müssen. Strategische Leitplanken als richtungsweisende Vorgaben an die nachgelagerten Führungsebenen.

Strategische Zielvorgaben

Die Formulierung ehrgeiziger, aber realisierbarer Zielvorgaben zu Wachstum, Wertsteigerung, Rentabilität und strategischer Positionierung im Wettbewerbsumfeld.

Strategisches Leadership

Prinzipien und Gestaltungsaufgaben des Strategischen Leaderships. Führen auf Top Management Ebene. Vertrauensvolle Zusammenarbeit, gegenseitiger Respekt und das Arbeiten an gemeinsamen Zielen und Resultaten.

Markenstrategie

Das Unternehmen als Marke. Top Manager, Unternehmer und Pressesprecher als Botschafter in der Öffentlichkeit. Die Markenstrategie des Unternehmens steuern.

Strategisches Controlling

Wer Vertrauen schenkt und Kompetenzen und Verantwortung definiert, braucht geeignete Controlling-Instrumente und ein wohl durchdachtes Risk Management.

Executive Leadership Programm

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT0616 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 2.–5. März 2026, Davos
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 11.–12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT0626 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 22.–25. Juni 2026, Rottach-Egern
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT0636 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 28. Sep.–1. Okt. 2026, Luzern
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 8 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act06

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind
Führungskräfte mit Erfahrung.

Teilnehmende sind auch Führungs-
kräfte, die für weiterführende Execu-
tive-Positionen vorgesehen sind und
sich darauf vorbereiten möchten.

Aufbau

Teil 1: Leadership und Führungs-
verhalten

Teil 2: Leadership Impulse für strate-
gische Entscheidungen nutzen.
1 Tag.

Teil 3: Vertiefung und Anwendung in
strategischen Entscheidungen

Konzept

Ziel des Executive Leadership Programm
ist es, die Kompetenzen der Teilnehme-
nden im Bereich des General Manage-
ment zu vertiefen. Es bietet eine ver-
dichtete Gesamtschau des modernen
Management Wissens und befähigt
Führungskräfte und Executives aus allen
Fachrichtungen, die Gesamtleistung ih-
res Verantwortungsbereichs weiter zu
optimieren.

Themen

Leader und Führungsverhalten

Werte und Führung

- Ein guter Leader weist den Weg
- Kundennutzen im Fokus
- Werte und ethische Leitplanken
- Gemeinsame Ziele

Gestalten von Führungsprinzipen

- Das Menschenbild des Leaders
- Der Kanon der Führungsprinzipen
- Führungsphilosophie verankern

Teams formen

- Mitarbeiter des Vertrauens aufbauen
- Spielregeln im Managementteam
- Das Management Team führen
- Personal Branding: Für was steht der
Chef?

Führung als Vorbild

- Gewolltes Verhalten vorleben
- Kulturbildung durch Vorbild
- Schlüsselerlebnisse prägen das
Führungsklima

Change Management

- Wie der Widerstand gegenüber
Veränderungen aufgelöst wird
- Die Techniken eines gekonnten
Change Managements

Executive Management

Optimierung des bestehenden Geschäfts

- Das bestehende Geschäft optimieren
und rentabler ausgestalten
- Unsere heutigen Marktpositionen
verteidigen und ausbauen

Geschäftsmodelle für die Zukunft

- Das Geschäft von morgen erkennen
- Ressourcen in den Aufbau neuer
Geschäftsmodelle lenken

Präzise Strategien

- Die Strategie für das Unternehmen
erarbeiten
- Strategien für Geschäftsfelder und
Business Units
- Strategien für Unternehmensfunktio-
nen und Service Centers

Gewollte Unternehmenskultur

- Ausprägungen einer starken Unter-
nehmenskultur
- Die gewollte Kultur entwickeln

Unternehmertum

- Mehr Unternehmertum ins Unter-
nehmen tragen
- Gesteuerte Dynamik: Eigeninitiative
ja, aber gesteuert

Erfolgreiche Unternehmensführung

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT1116 1. Durchführung 2026

1. Teil 16. – 18. März 2026, St.Gallen
2. Teil 15. – 17. Juni 2026, online
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 23. – 24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT1126 2. Durchführung 2026

1. Teil 8. – 10. Juni 2026, St.Gallen
2. Teil 19. – 21. Oktober 2026, online
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 23. – 24. Novmeber 2026, St.Gallen

Nr. ACT1136 3. Durchführung 2026

1. Teil 21. – 23. September 2026, St.Gallen
2. Teil 19. – 21. Oktober 2026, online
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 25. – 26. Februar 2027, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Präsenz
3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 9900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act11

Zielgruppe (w/m)

1. Executives mit umfassender Verantwortung
2. Verantwortliche für das Strategische Management

Nutzen

Gute Führung beginnt bei den richtigen Vorgaben von oben und endet beim wirkungsvollen Controlling der unten erzielten Ergebnisse. Dieses Seminar kombiniert langjährige Erfahrung von Top Führungskräften mit wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Praxis.

Konzept

Sie haben (Mit-)Verantwortung für ein Unternehmen oder einen bedeutenden Teilbereich. Vielleicht steuern Sie mit hoher Autonomie bewusst dezentral; vielleicht aber auch mit starkem zentralem Durchgriff. In jedem Fall haben Sie eine ganz besondere Führungsaufgabe: Geschäftsfelder, Bereiche oder Business Units zum Erfolg zu führen. In diesem Programm zeigen wir, wie die Führung einer Unternehmung optimal wahrgenommen werden kann.

Themen

Nachhaltig erfolgreich führen

Was bedeutet es, eine Unternehmung nachhaltig erfolgreich zu führen?

Die Führungsphilosophie

Wie führt man die direkt unterstellten Führungskräfte?

Die Business Mission

Was soll die Daseinsberechtigung der Unternehmung sein, warum gibt es uns?

Die Werte

Welche Werte sollen das Denken und Handeln in unserem Unternehmen leiten?

Markenkern und Identität

Für was wollen wir stehen, was soll Bestandteil unserer Identität sein?

Vision als Vorgabe

Die inspirierende und motivierende Funktion einer wirklich treibenden Vision

Ethik-Konzept und Verhaltenskodex

Der Erwartung des Umfelds entsprechen. Gutes tun für die Gesellschaft

Zielpyramide

Die Verankerung von Mission, Werten, gewolltem Verhalten im Unternehmen

Oberste Zielvorgaben

Die obersten Ziele als Leitplanken für das Management

Das Unternehmens-Portfolio

Die Positionierung der einzelnen Business Units in einem Unternehmensportfolio

Kerngeschäfte

Das Kerngeschäft bestimmen

Aufbau-, Ausbau-, Investitions- und Desinvestitionsgeschäfte

Die Strategie der Geschäftsfelder

Geschäftsstrategien der Töchter

Geschäftsstrategien der Töchter und Mehrheitsbeteiligungen

Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile

Wo wollen wir unserer Konkurrenz dauerhaft überlegen sein?

Motivierende Führung

Erfolgsfaktoren einer motivierenden Führung

Executive Leadership

Die Führungsrolle. Die Instrumente der Führung

Den Kurs des Unternehmens bestimmen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT1216 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 2.–5. Februar 2026, München
- 2. Teil 16.–18. März 2026, online
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 11.–12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT1226 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 22.–25. Juni 2026, Lenzerheide
- 2. Teil 28.–30. September 2026, online
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT1236 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 21.–24. September 2026, Stuttgart
- 2. Teil 28.–30. September 2026, online
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Präsenz
3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 9900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act12

Zielgruppe (w/m)

Das Programm richtet sich an Führungskräfte, die Verantwortung für den erfolgreichen Kurs einer Unternehmung oder eines bedeutenden Unternehmensbereichs innehaben.

Nutzen

Wie wird sichergestellt, dass es für das Unternehmen eine klare Richtung gibt und dass dieser gewollte Weg auch tatsächlich erreicht wird? Sie lernen, Unternehmen und Teilbereiche durch einige entscheidende «Systemeingriffe» in die gewollte Richtung zu lenken.

Konzept

Damit unten im Unternehmen mit höchster Effektivität gearbeitet werden kann, müssen oben bei den Entscheidungsträgern die richtigen Leitplanken gesetzt werden. Nur wenn alle am selben Strick ziehen, kann eine Unternehmung den bestmöglichen Wirkungsgrad erreichen. Das Top und Executive Management ist gefordert,

- die Mission des Unternehmens zu entwickeln und zu kommunizieren

- eine motivierende, allenfalls mitreissende Vision zu entwerfen
- eine präzise Strategie für Unternehmen, Businesses und Funktionen zu entwickeln
- die optimale Organisationsstruktur und bestmögliche Prozesse zu gestalten
- dafür zu sorgen, dass das Gewollte auch wirkungsvoll umgesetzt wird.

Dieses Programm zeigt, wie diese obersten Führungsaufgaben kompetent und unter Einbezug der relevanten Entscheidungs- und Leistungsträger wahrgenommen werden.

Themen

Die klare Mission

- Business Mission für das Unternehmen
- Oberste Zwecksetzung
- Ziele der Eigner

Die packende Vision

- Die Zukunft in Szenarios beschreiben
- Kundennutzen und Technologie-Management
- Das gemeinsame höhere Ziel
- Motivation und Begeisterung im Unternehmen schaffen

Die bestmögliche Strategie

- Alternative Wege in die Zukunft durchdenken
- Präzise Unternehmens- und Geschäftsstrategien
- Ressourcensteuerung nach strategischen Prioritäten

Die wirkungsvollste Struktur

- Wie neue Strukturen die Unternehmung verändern
- Welche Struktur welche Kraft entwickelt
- Wie die beste Organisationsstruktur gefunden wird

Implementierung als Erfolgsfaktor

- Wenn neue Strategien neues Denken bedingen
- Wenn Neues auf Widerstand stösst
- Wie Teams und Mitarbeiter für die Umsetzung gewonnen werden

Wissens-Anwendung

In Teil 1 erhalten Sie aktuelles Wissen, neue Erkenntnisse und Ideen und Impulse. Teil 2 ermöglicht, dieses Wissen an konkreten Beispielen anzuwenden. ‚New Learning‘ ermöglicht einen optimalen Lerntransfer vom Wissen zum Können. Siehe dazu auch www.sgbs.ch/anna

Nachhaltigkeit und Werte-basierte Unternehmensführung

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT1516 1. Durchführung 2026

1. Teil 16. – 18. März 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 25. – 26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT1526 2. Durchführung 2026

1. Teil 8. – 10. Juni 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 12. – 13. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT1536 3. Durchführung 2026

1. Teil 21. – 23. September 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 12. – 13. November 2026, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Seminar

1 Tag Anwendung*

2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr**: CHF 7 900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act15

Zielgruppe (w/m)

Führungskräfte der oberen Managementebenen und solche, die dafür vorgesehen sind:

1. Executives mit umfassender Verantwortung
2. Geschäftsführer, Direktoren
3. Bereichsleiter, Business Unit Manager
4. Verantwortliche für zentrale Bereiche
5. Verantwortliche für das Geschäft der Zukunft

Konzept

Wer eine Unternehmung oder einen Teilbereich führt, übernimmt eine grosse Verantwortung. Gute Unternehmensführung will gelernt werden. In diesem Seminar verdichten wir zentrale Themenbereiche einer guten Unternehmensführung zu einem packenden Programm: Ganzheitliche Unternehmensführung, Strategie, Strategisches Marketing, Effektivität, Kommunikation.

Themen

Ganzheitliches Unternehmens-Verständnis

- Vielfalt und Komplexität als Realität des Executive Managements
- Das Management Modell als Instrument für ganzheitliches Management
- Gutes Management: Weniges wirklich Zielführendes konsequent umsetzen

Werte-basierte Unternehmensführung

- Nachhaltigkeit als Verpflichtung auf gesellschaftlichen Nutzen
- Der Werte-Kanon des Unternehmens
- Werte-orientierte Unternehmensführung in der Praxis
- Von Gemeinnützigkeit bis Shareholder-Value: Konsequenzen für eine nachhaltige Unternehmensführung

Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung

- Nachhaltigkeit als Verpflichtung auf gesellschaftlichen Nutzen
- ESG - konzeptionelles Vorgehen zur Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik

Veränderungen sind Chancen

- Trendbrüche und Diskontinuitäten frühzeitig ernst nehmen
- Veränderung in mögliche neue Geschäftsmodelle einbauen

Wirkungsvolle Unternehmensführung

- Mission, Vision, Unternehmenspolitik
- Kerngeschäft: Cash-Kühe und Aufbaugeschäfte richtig führen
- Innovation und Business Development: Das Geschäft der Zukunft
- Kernkompetenzen: Wo besser sein?
- Exzellenz im Tagesgeschäft: Prozesse, Kultur und motivierte Leistungsträger

Strategisches Management

- Marktpositionen mit Wettbewerbsvorteilen
- Die Dynamik von Markt und Branche
- Die Strategische Positionierung
- Die beste Strategie für Unternehmen, Geschäftsbereiche, Funktionen
- Struktur- und Prozessmanagement

Business Development

- Technologie als Treiber des Wandels
- Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle
- Innovationsstrategien und Wachstum
- Online Business – Online Strategie

Führen in der Transformation

- Den Wandel verständlich machen
- Führungskompetenzen im Change Management

Executive General Management Programm

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT1616 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 26.–29. Januar 2026, Stuttgart
- 2. Teil 23.–26. Februar 2026, Davos
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 11.–12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT1626 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 27.–30. April 2026, Stuttgart
- 2. Teil 29. Jun.–2. Jul. 2026, Rott.-Egern
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT1636 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 29. Juni–2. Juli 2026, Davos
- 2. Teil 21.–24. Sep. 2026, Rottach-Egern
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 + 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr**: CHF 12 900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act16

Zielgruppe (w/m)

Führungskräfte der oberen und obersten Management-Ebenen. Leiter von Geschäftsfeldern, Geschäftsbereichen oder bedeutenden Business Units. Leiter von bedeutenden zentralen Einheiten. Führungskräfte, welche ihr Management-Wissen gezielt erweitern und auf den neuesten Stand bringen wollen.

Aufbau

Teil 1: General Management

Teil 2: Finanzmanagement

Teil 3: Strategisches Management
1 Tag Vorbereitung anhand von St. Gallen Tools. Dann

Teil 4: Vertiefungsseminar

Konzept

Die Führungskräfte der C- und Executive-Ebenen bestimmen den Kurs der Unternehmung. Um aus diesen strategischen Entscheidungen auch wirkungsvolles Handeln auf allen Stufen werden zu lassen, braucht es professionelles Management. Anhand vieler Beispiele zeigen wir die Gestaltungsmöglichkeiten eines resultatorientierten Managements.

Themen

Teil 1

General Management

- Die strategische Ausgangslage: Herausforderungen und Handlungsbedarf
- Zukunftssichernde und wertsteigernde Strategien erarbeiten
- Digitale Strategien und neue Geschäftsmodelle entwickeln

Unternehmens-Strategie

- Die eigene Unternehmens-Strategie überprüfen

Geschäfts-Strategien

- Neue Geschäftsfelder aufbauen

Leadership und Transformation

- Das Verhalten einer Vielzahl von Führungskräften und Mitarbeitern auf gemeinsame Ziele ausrichten

Wandel bewirken

- Was es braucht, um Neues erfolgreich umzusetzen

Teil 2

Finanzmanagement

- Finanzielle Ziele und Gesamtzusammenhänge

Bilanz-Management

- Bilanz- und Jahresrechnung im Visier

Gewinnsteigerungs-Programme

- Alternativen, um Ergebnisse zu verbessern
- Programme zur Steigerung von Unternehmenserfolg und Profitabilität

Unternehmenswert

- Entwicklung eines Programms zur Steigerung des Unternehmenswerts

Mergers & Acquisitions

- Vorgehen bei Kauf und Verkauf
- Mergers & Acquisitions als Instrument des Wachstums-Managements

Kapitaleinsatz

- Den Kapitaleinsatz optimieren
- Kapitaleinsatz und Eigenkapital-Rentabilität

Controlling

- Führen mit Kennzahlen

Teil 3

General Management Audit

Das St. Gallen Tool zum General Management. Impulse verarbeiten.

Teil 4

Strategie: Vertiefung und Anwendung

Anwendung der Erkenntnisse des Programms auf besonders interessierende Fragestellungen.

Business Mission. Vision. Werte.

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT5816 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 16. – 18. März 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 25. – 26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT5826 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 8. – 10. Juni 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 12. – 13. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT5836 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 21. – 23. September 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 12. – 13. November 2026, St.Gallen

**Dauer: 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 7 900.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act58

Zielgruppe (w/m)

Entscheidungsträger, Eigner, verantwortliches Management.

Konzept

Wie entsteht Begeisterung, für das Unternehmen zu arbeiten? Wie entsteht Vertrauen von Kunden, wie Engagement seitens Lieferanten und Netzwerkpartnern? Die Antwort lautet: Es ist das gemeinsame höhere Ziel, die Business Mission.

Eine gute Business Mission entfaltet Kraft nach innen und aussen. Sie zeigt, warum es dieses Unternehmen geben muss. Sie gibt die Daseinsberechtigung. Sie zeigt den einzigartigen Nutzen. Damit das Management seine volle Kompetenz und Kraft für das Unternehmen einsetzen kann, braucht es normative Vorgaben von oben: Eigner, Aufsichts- oder Verwaltungsrat und Top Management müssen die Leitplanken setzen und die wichtigsten Weichen stellen. Sie müssen klar sagen, was sie wollen, was nicht, wo sie ihre Schwerpunkte legen, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll und welche Resultate in welcher Zeitperspektive oben erwartet werden. Welche Konzepte braucht es, wie werden diese Vorgaben entwickelt?

Themen

Business Mission

- Die Kraft einer guten Mission: Überzeugende Beispiele aus der Praxis
- Die Mission heute: Unsere Identität, ihre Vor- und Nachteile
- Wie wird die Mission gelebt und welche Kraft entfaltet sie?
- Die bestmögliche Mission finden
- Die Vernetzung mit Vision, Werten, Strategie, Struktur und Verhalten

Vision

- Was wollen wir in 5, 10 oder vielleicht sogar 20 Jahren sein? Mit der Vision des Unternehmens beschreiben wir die gewollte Zukunft. Dabei orientieren wir uns an zwei wesentlichen Treibern für eine erfolgreiche Überlebensfähigkeit: Ungelösten Kundenproblemen, neuen Bedürfnissen und neuen Technologien. Die Vision des Unternehmens weist den Weg. Sie gibt Richtung und ist Basis für die Strategie des Unternehmens, seiner Divisions und Bereiche.
- Wie sich die eigene Branche in Zukunft verändern wird
 - Annahmen über relevante Trends, Erarbeiten von Szenarien
 - Die grossen Chancen und Geschäftsmöglichkeiten der Zukunft
 - Das visionäre Geschäftsmodell
 - Kompetenzen, Ressourcenbedarf und Implementierungskonzept

Werte

In jeder Organisation gibt es gelebte Werte: Ehrlichkeit und Vertrauen; Kundenorientierung; Leistungsorientierung; Innovationskraft oder viele andere. Meist sind es max. 20 Werte, die eine Unternehmenskultur prägen. Welche aber sind für Ihr Unternehmen die wichtigsten? Welche 5–10 Werte sollen in Zukunft besonders gelebt und das Denken und Handeln Ihrer Mitarbeitenden nach innen und aussen lenken? Sie lernen, die Werte Ihres Unternehmens zu priorisieren und Ihr Werte-Konzept im Unternehmen zu verankern.

- Wertorientierte Unternehmensführung: Best Practices
- Werte als Basis für das Denken und Handeln, für Leistung und Zusammenarbeit
- Bottom-up: Nicht von oben vorgeben, sondern mit den Leistungsträgern entwickeln
- Werte und ihre Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmens
- Die richtigen Werte: Priorisieren und Bestimmen der eigenen Werte
- Verankerung der Werte im Unternehmen
- Das wertekonforme Verhalten

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Seminar plus Vertiefung und Anwendung

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler TransfERNutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

ZAP Wissen. Anwenden. Vertiefen.



Leistungsbestandteile

- **Management-Seminar**
in Präsenz oder Online-Live
- **Zurück am Arbeitsplatz**
Monatsmodul zum Selbstlernen, Zeitaufwand 1 Tag
Lernprotokoll: Was habe ich gelernt, was will ich umsetzen?
- **2-Tages-Seminar in St. Gallen**
Zur Vertiefung und Anwendung des Erlernten

sgbs.ch/zap

Effektivität, Produktivität, Strukturen und Prozesse

Kurzbeschreibung und Dauer

Produktivität, Prozessoptimierung und Umsetzungsstärke	19
Wie können Leistung und Resultate eines Unternehmens kontinuierlich optimiert werden? Was ist zu tun, um Prozess- und Produktivitätsführerschaft im Unternehmen zu verankern? 4 + 1 + 2 Tage.	
Prozess- & Lean-Management	20
Was ist zu tun, um das eigene Geschäft mit den bestmöglichen Prozessen zu führen? Wie kann das permanente Arbeiten an der Prozessqualität zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden? 2 Tage.	
Die Organisationsstruktur gestalten	21
Zuerst 3 Tage Strategieseminar, online Live. Dann 4 Tage Hochleistungsorganisation, in Präsenz. Dann 1 Tag Selbststudium, mit St. Gallen Tools zur optimalen Strukturbildung. Zuletzt 2 Tage Anwendung und Vertiefung in kleiner Gruppe in St. Gallen. 3 + 4 + 1 + 2 Tage.	
Erfolg dank Struktur-Dynamik	22
Für Leistungsträger, die sich vertieft und praxisnah mit der Bildung von Geschäftsfeldern und darauf aufbauend mit einer dynamischen Organisationsstruktur auseinandersetzen wollen. 4 + 1 + 2 Tage.	
Die Hochleistungsorganisation gestalten	23
Programm zur optimalen Organisationsstruktur des Unternehmens. Für Executives und Entscheidungsträger, die für optimale Strukturen verantwortlich sind. 4 + 1 + 2 Tage.	
Kundennähe als Wettbewerbsinstrument	24
Kundenfokussierte Unternehmen sind näher am Kunden und verstehen es, daraus Vorteile abzuleiten: Mehr Wachstum, höhere Gewinnmarge, dauerhafte Kundenbeziehung, Marktanteils-Zugewinn, Sympathievorteile und andere mehr. 4 + 1 + 2 Tage.	

Produktivität, Prozessoptimierung und Umsetzungsstärke

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

- Nr. ACT2116 **1. Durchführung 2026**
1. Teil 2.–5. Februar 2026, Luzern
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 16.–17. April 2026, St.Gallen
- Nr. ACT2126 **2. Durchführung 2026**
1. Teil 20.–23. April 2026, Köln
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 15.–16. Oktober 2026, St.Gallen
- Nr. ACT2136 **3. Durchführung 2026**
1. Teil 29. Juni–2. Juli 2026, Brunnen
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 15.–16. Oktober 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act21

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte der oberen Ebene, die ihr Unternehmen zu einer Hochleistungsorganisation entwickeln
2. Verantwortliche für Geschäftsbereiche, Business Units und Profit Centers, die ihren Bereich auf Produktivität und Qualität ausrichten
3. Leitende aus funktionalen Bereichen, die Gestaltungsaufgaben im Bereich des Prozess-, Produktivitäts- und Qualitätsmanagements wahrnehmen

Konzept

Wie können Leistung und Resultate eines Unternehmens kontinuierlich optimiert werden? Wie kann ein Unternehmen bezüglich Produktivität und Qualität auf ein Weltklasse-Niveau gebracht werden? Was ist zu tun, um Prozess- und Produktivitätsführerschaft im Unternehmen zu verankern?

Ziel dieses Executive Seminars ist es, Instrumente und Erfahrungen aus der Praxis renommierter Unternehmen vorzustellen und konkrete Impulse für die Gestaltung einer eigenen «Hochleistungsorganisation» zu erhalten.

Themen

Fokus auf Operationelle Exzellenz

- Operationelle Exzellenz und Hochleistungsorganisation
- Performanceorientierte Unternehmensführung: Der ganzheitliche Ansatz zur Steuerung der Leistung

Leistungsfördernde Strukturen

- Die grosse Bedeutung von Organisationsstrukturen für das Denken und Handeln der Mitarbeitenden
- Wie Strukturen die Entwicklungsrichtung des Unternehmens lenken
- Welches ist die beste Struktur?

Bedeutung des Prozessmanagements

- Bestmögliche Prozesse gestalten
- Die Rolle des Prozessmanagements als Business Enabler

Qualität, Produktivität und Performance

- Die Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses
- Qualität und Kundenzufriedenheit
- Die Produktivität der Kopfarbeiter

Strategie-Umsetzung durch Prozessmanagement

- Die Umsetzung strategischer Ziele durch Prozesse
- Wettbewerbsvorteile dank Prozessmanagement

- Produktiver, schneller, besser sein
- schlanker und kostengünstiger sein
- transparenter und führbarer sein
- emotionaler und näher beim Kunden sein
- wirkungsvoller in Marketing und Vertrieb sein

Execution: Stärke in der Umsetzung

- Weniger Powerpoint, mehr Verständigung über gemeinsame Ziele
- Weniger Konzepte, mehr Präzision im Zusammenwirken
- Weniger Meetings, mehr Umsetzung
- Was zeichnet umsetzungsstarke Unternehmen aus?
- Welche Prinzipien und welches Führungsverhalten zeichnet eine umsetzungsstarke Führungskraft aus?
- Wie können Executives die Umsetzungs-Stärke massiv steigern?

Gekonnt Implementieren

- Umsetzen per Dekret: Oft nicht wirksam
- Das bessere Prinzip: Begeistern, Anreize setzen und Selbstorganisation
- Sozialkompetenz bei Veränderungsprozessen
- Change Management: Gesetzmässigkeiten berücksichtigen, Instrumente einsetzen

Prozess- & Lean-Management

Effizienz und Effektivität entlang der gesamten Wertschöpfungskette

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT9816 **1. Durchführung 2026**
16. – 17. April 2026
St.Gallen

Nr. ACT9826 **2. Durchführung 2026**
15. – 16. Oktober 2026
St.Gallen

Dauer: 2 Tage

Seminargebühr*: CHF 2 900.–

* zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act98

Zielgruppe (w/m)

- C-Level-Executives (CEO, COO, CIO, etc.)
- Bereichs- und Spartenleiter
- Leitende Strategieverantwortliche
- Verantwortliche für wichtige Prozesse
- Verantwortliche für Transformation, Digitalisierung und Excellence

Konzept

In der globalisierten Wirtschaft sind exzellente und schlanke Prozesse der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Diese Weiterbildung in Prozess- & Lean-Management vermittelt führungserprobten Executives die strategischen, kulturellen und operativen Erfolgshebel des modernen Prozess- und Lean-Managements. In diesem 2-Tages-Seminar verbinden wir State-of-the-Art-Ansätze mit den Best Practices führender Unternehmen.

- Wissensinput mit Erfahrungstransfer
- Strategische Einordnung des Prozessmanagements
- Vertiefung in relevante Lean-Prinzipien
- Umsetzung in die Führungs- und Unternehmenspraxis

Themen

Diese Weiterbildung in Prozess- und Leanmanagement vermittelt Prozessverständnis, Werkzeuge zur Analyse und Optimierung, Leadership-Know-how im Prozess- und Lean-Kontext sowie Umsetzungscompetenz für nachhaltige Exzellenz.

Prozessmanagement als Führungsaufgabe

- Prozessorientiertes Denken etablieren
- Strategische Prozessverantwortung klären
- Governance & Rollenmodell definieren

Lean Leadership und Kultur

- Lean als Führungsphilosophie
- Vorleben von Effizienzprinzipien
- Aufbau einer Verbesserungsmentalität

Wertstromorientierung

- Identifikation wertschöpfender Schritte
- Reduktion von Durchlaufzeiten
- Wertstrom-Design

Digitalisierung von Prozessen

- End-to-End-Digitalisierung planen
- Automatisierungspotenziale nutzen
- Datengetriebene Steuerung ermöglichen

Kundenfokus im Prozessmanagement

- Voice-of-Customer als Treiber
- Prozesse auf Kundennutzen prüfen

Operational Excellence

- KPI-basierte Steuerung aufbauen
- Regelkreise & Reviews verankern
- Best Practice vs. Next Practice

Agilität und Stabilität verbinden

- Agile Prinzipien in Prozesse einbetten
- Ambidextrie in Strukturen fördern
- Standards flexibel weiterentwickeln

Globale Skalierung

- Prozesse international harmonisieren
- Lean auf Multisite-Logik adaptieren
- Governance global skalieren

Nachhaltigkeit & ESG im Prozessdesign

- Ressourcenschonung als Kriterium
- CO₂-Footprint in Prozesse integrieren
- Nachhaltige Steuerungsketten bauen

Change Management in Transformationen

- Stakeholder gezielt aktivieren
- Führung im Wandel sichern
- Erfolgskennzahlen für Veränderung

Die Organisationsstruktur gestalten

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT2216 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 16. – 18. Februar 2026, online
- 2. Teil 20. – 23. April 2026, Köln
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 11. – 12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT2226 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 15. – 17. Juni 2026, online
- 2. Teil 7. – 10. September 2026, Berlin
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 23. – 24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12.30

4 Tage Präsenz

1 Tag Anwendung*

2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 9900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act22

Nutzen

Das Seminar bringt Impulse zur Weiterentwicklung des Geschäfts (Business Development) und zur Gestaltung einer resultatorientierten Organisation.

Zielgruppe (w/m)

Executive Führungskräfte, die

- überprüfen wollen, ob ihre aktuelle Struktur die Strategie und Geschäftsentwicklung bestmöglich fördert
- Praxiserfahrungen über zentrale und dezentrale Führungsmodelle hören wollen
- das Zusammenspiel zwischen Business-Units und Querschnittsfunktionen optimieren wollen
- die Rolle von Service Centers und Zentralbereichen klären wollen

Konzept

Die Struktur folgt der Strategie. Wer die bestehende Organisationsstruktur überprüfen will, muss sich zuerst mit der Strategie des eigenen Verantwortungsbereichs auseinandersetzen: Wohin soll das Geschäft entwickelt werden? Danach ist die Frage nach der optimalen Struktur zu stellen, denn diese kann den gewollten Erfolg fördern oder auch verhindern. Die Gestaltung der bestmöglichen Organisation ist eine der wichtigsten Entscheidungen verantwortlicher Führungskräfte?

Aufbau

Teil 1: Strukturen, Prozesse und Fähigkeit für Wandel optimieren.

Teil 2: Strategisches Management. 3 Tage Online-Live.

Teil 3: Struktur-Effektivität. St. Gallen Tools. 1 Tag Selbststudium.

Teil 4: Strategie und Struktur. 2 Tagesseminar.

Themen

Strategie, erst dann die Struktur

- Das aktuelle Wissen zum Strategischen Management
- Der Zusammenhang zwischen Strategie, Struktur, Kultur und Prozessen

Die leistungsfähige Organisation

- Wie beurteilt man die Qualität einer Organisation?

Die Strukturierung nach Geschäftsfeldern

- Viele kleine Bosse: Geschäftsfeld- und Business Unit Manager als Unternehmer im Unternehmen
- Selbstorganisation und Handlungsautonomie als Ziel

Prozesslogik

- Die Teamleistung im Vordergrund

Mehrdimensionale Strukturmodelle

- Die Matrix vermeiden, wo möglich
- Komplexe Unternehmen haben komplexe Strukturen

Zentrale oder dezentrale Steuerung

- Vor- und Nachteile beider Modelle
- Wann welches Modell das bessere ist
- Die Veränderung von zentral zu dezentral oder umgekehrt

Zentralfunktionen, Stäbe

- Zusammenspiel zwischen Geschäfts-Verantwortlichen und den zentralen Unterstützungs-Funktionen
- Braucht es Stäbe, Service Centers und Querschnittsfunktionen?
- Welche Rolle sollen sie ausüben?

Gestaltung der Hochleistungs-Organisation

- Integration aller Aspekte zur Gestaltung der persönlichen Hochleistungs-Organisation
- Konkrete Impulse für die Optimierung der eigenen Organisationsstruktur

Change Management

- Der Wandel als wahrgenommene Bedrohung
- Veränderungs-Management in der Praxis
- Verselbständigen von Unternehmenseinheiten

Erfolg dank Struktur-Dynamik

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT0716 1. Durchführung 2026

1. Teil 2.–5. Februar 2026, Luzern
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 16.–17. April 2026, St.Gallen

Nr. ACT0726 2. Durchführung 2026

1. Teil 20.–23. April 2026, Köln
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 15.–16. Oktober 2026, St.Gallen

Nr. ACT0736 3. Durchführung 2026

1. Teil 29. Juni–2. Juli 2026, Brunnen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 15.–16. Oktober 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act07

Zielgruppe (w/m)

Executives und Führungskräfte mit der Aufgabe, die wirkungsvollste Unternehmensstruktur zu finden und strukturelle Veränderungen zu planen und umzusetzen.

Konzept

Für Executives und Entscheidungsträger im Management, die sich mit den Themen der Bildung von Geschäftsfeldern und – darauf aufbauend – einer dynamischen Organisationsstruktur intensiv und praxisrelevant auseinandersetzen wollen.

Seminar

Das Seminar vermittelt das neueste Wissen über die Zusammenhänge von Strategie, Geschäftsfeld-Gliederung und Struktur als Basis für Produktivität und Leistung im Geschäftsalltag.

Anwendung und Vertiefung

In Teil 2 und 3 haben Sie die Möglichkeit, die Idelpulse aus dem Seminar auf ihr eigenes Unternehmen anzuwenden und vertieft zu reflektieren.

Fokus

Mit der Gliederung eines Unternehmens in Geschäftsfelder und Business Units prägen die Entscheidungsträger des Unternehmens die grundlegende Logik, nach der die Organisation im Alltag funktionieren soll. Mit der Organisationsstruktur definieren sie Aufgaben und Kompetenzbereiche, die zusammengehören. Durch die Bildung arbeitsteiliger Bereiche, Sparten und Abteilungen trennen sie jedoch ein Ganzes in mehrere Teile – mit den entsprechenden Konsequenzen für das Denken und Handeln der Mitarbeiter. Es drohen Verlust an Ganzheitlichkeit, an Kundenorientierung und an Resultatorientierung zugunsten eines «Silo»- oder «Bereichsdenkens». Geschäftsfeld-Gliederung und Strukturbildung haben einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens. Viele Beispiele zeigen, dass diese beiden Weichenstellungen die Realität und die «Evolution» des Unternehmens stärker beeinflussen als etwa die Strategie. Wer die Geschäftsfeld-Gliederung verändern oder eine Reorganisation durchführen will, ist daher gut beraten, eine solche Veränderung im voraus gedanklich durchzuspielen und zu simulieren.

Themen

Durch die Teilnahme an diesem Programm erhalten Sie Antworten auf folgende Fragen:

- Was sind die Vor- und Nachteile der in meinem Unternehmen heute bestehenden Geschäftsfeld-Gliederung und welche Entwicklung resultiert daraus?
- Welche Auswirkungen hat die bestehende Organisations-Struktur auf Wachstumsdynamik, Kundenzufriedenheit, Kosten- und Rentabilitäts-Position, Kultur, Flexibilität und Führbarkeit?
- Welche Chancen können durch neue Formen der Geschäftsfeld-Gliederung genutzt werden?
- Welche alternativen Strukturmodelle könnten unsere Dynamik dank einem Mehr an Selbstorganisation, Eigenmotivation, Tatendrang und unternehmerischem Gestaltungswillen steigern?
- Wie müssen die Prozesse im Sinne von Lean Management vereinfacht oder komplett neu gestaltet werden, um höchste Qualität bei hoher Produktivität erreichen zu können?

Die Hochleistungsorganisation gestalten

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT0816 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 2. – 5. Februar 2026, Luzern
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 16. – 17. April 2026, St.Gallen

Nr. ACT0826 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 20. – 23. April 2026, Köln
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 15. – 16. Oktober 2026, St.Gallen

Nr. ACT0836 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 29. Juni – 2. Juli 2026, Brunnen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 15. – 16. Oktober 2026, St.Gallen

Nr. ACT0846 4. Durchführung 2026

- 1. Teil 7. – 10. September 2026, Berlin
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 15. – 16. Oktober 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act08

Zielgruppe (w/m)

Für Executives und Entscheidungsträger, die für optimale Strukturen verantwortlich sind.

Konzept

Dieses Programm zeigt, wie eine Hochleistungsorganisation gestaltet wird, die

- mit den bestmöglichen Strukturen ausgestattet wird und damit die Umsetzung der gewollten Strategien unterstützt, statt diese zu behindern
- dank der richtigen Prozesse ein Höchstmass an Selbstorganisation, Dynamik, Agilität und Kreativität ermöglicht
- zugleich aber dank Automatisierung und Standardisierung eine hervorragende Produktivität und Qualität sicherstellt
- dank der Beachtung der Prinzipien des Lean Management wichtige Erfolgskriterien und KPI's im Bereich der Leistung, des Kundennutzens, der Kostenoptimierung, der Schnelligkeit und Führbarkeit ermöglicht.

Nutzen

Durch die Seminarteilnahme erwerben Sie die Kenntnisse aus dem Bereich der Hochleistungsorganisation zu folgenden Themen:

- Geschäftsfelder bilden
- die optimale Organisationsstruktur finden
- optimale Prozesse gestalten
- Change Management, um Veränderungen umzusetzen
- Produktivitätssteigerung und Lean Management

Themen

Das Seminar

- Leistungs- und Resultatorientierte Führung
- Performance: Exzellenz im Tagesgeschäft
- Gestaltung neuer Strukturen
- Zusammenhang zwischen Strategie, Fähigkeiten und Organisationsstruktur
- Wettbewerbsvorteile dank Prozessüberlegenheit
- Organisations-Redesign
- Selbstorganisation als Führungsprinzip

- Zentralisierung oder Dezentralisierung?
- Sozialkompetenz in Veränderungsprozessen
- Change Management

Die Vertiefung

Teile 2 und 3 unterstützen Sie dabei, die Erkenntnisse und Impulse aus dem Seminar im eigenen Verantwortungsbereich anzuwenden.

- Was sind die Vor- und Nachteile der in meinem Unternehmen heute bestehenden Geschäftsfeldgliederung?
- Welche Auswirkungen hat die bestehende Organisations-Struktur auf Wachstumsdynamik, Kundenzufriedenheit, Kosten- und Rentabilitätsposition, Kultur, Flexibilität und Führbarkeit?
- Welche alternativen Strukturmodelle könnten unsere Dynamik dank einem Mehr an Selbstorganisation, Eigenmotivation, Tatendrang und unternehmerischem Gestaltungswillen steigern?
- Wo braucht es ein Redesign der Prozesse?
- Wie vorgehen, um Veränderungen in Struktur und Prozessen umzusetzen?
- Wie vorgehen, um die KI erfolgreich einzuführen und Mitarbeitende dafür zu gewinnen?

Kundennähe als Wettbewerbsinstrument

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT0916	1. Durchführung 2026
1. Teil	3.–6. Februar 2026, Davos
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	16.–17. April 2026, St.Gallen
Nr. ACT0926	2. Durchführung 2026
1. Teil	4.–7. Mai 2026, Bregenz
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	15.–16. Oktober 2026, St.Gallen
Nr. ACT0936	3. Durchführung 2026
1. Teil	28. Sep.–1. Okt. 2026, Stuttgart
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	15.–16. Oktober 2026, St.Gallen
Nr. ACT0946	4. Durchführung 2026
1. Teil	9.–12. November 2026, Luzern
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	25.–26. Februar 2027, St.Gallen

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act09

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte, Ergebnisverantwortliche, Leistungsträger, Spezialisten und Fachkräfte aus allen Bereichen, die praxisnahe Instrumente zur Optimierung der Kundennähe erlernen wollen.
2. Executives, die Programme zur Steigerung der Kundennähe entwickeln und umsetzen wollen.

Aufbau

- Teil 1: 4-tägiges Seminar zu einem umfassenden Kunden- und Verkaufsmangement-Ansatz mit dem Ziel, die beste Performance entlang der «Customer Journey» zu erreichen
- Teil 2: Anwendung der Impulse aus dem Seminar, 1 Tag.
- Teil 3: Vertiefungsseminar, 2 Tage in St. Gallen

Konzept

Kundenfokussierte Unternehmen sind ihren Wettbewerbern in einem entscheidenden Punkt überlegen: Kundennähe. Sie sind näher am Kunden und verstehen es, daraus Vorteile abzuleiten: Mehr Wachstum, höhere Gewinnmarge, dauerhafte Kundenbeziehung, Marktanteils-Zugewinn, Sympathievorteile und andere mehr. Eine überragende Kundennähe ist ein wirkungsvolles Instrument im Wettstreit um Markterfolg. Wie wird ein Programm zur Optimierung der Kundennähe geplant und realisiert?

Themen

Gesetzmässigkeiten für Kundennähe

- Wer ist der Kunde?
- Einzelkunde oder komplexes System an Entscheidern, Beeinflussern und Bezählern?
- Kundennähe operationalisieren: Was konkret ist damit gemeint?
- Die Resultate einer kundennahen Organisation

Das System der Kundennähe

- Räumliche Kundennähe: Dort präsent sein, wo der Kunde ist
- Zeitliche Kundennähe: Dann beim Kunden präsent sein, wenn er einen aktuellen Bedarf hat
- Markenspezifische Kundennähe dank Vertrauen und Glaubenswerten

- Emotionale Kundennähe: Den höchsten Sympathiewert erreichen.

Analyse der Kundennähe heute

- Instrumente der eigenen Kundennähe und der relativen Distanz
- Erkenntnisse zur eigenen Wettbewerbsposition

Programme

- Strategien zur räumlichen Kundennähe
- Zeitliche Kundennähe dank kundenspezifischer Daten und Wissensvorsprung dank KI
- Präferenzen für die eigenen Marken schaffen
- Strategien zur emotionalen Kundennähe: Neue Technologien, Social Media, Netzwerke für Sympathievorteile nutzen

Prozessdesign

- Die Aufgabe des Prozess-Managements bei der Optimierung der Kundennähe
- Kundennähe analysieren und neu ausrichten

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen

- Wie neue Technologien genutzt werden
- Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis
- Impulse und Tipps

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Seminar plus Vertiefung und Anwendung

Das Besondere an den ZAP-Seminaren:

Optimaler TransfERNutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

ZAP Wissen. Anwenden. Vertiefen.



Leistungsbestandteile

- **Management-Seminar**
in Präsenz oder Online-Live
- **Zurück am Arbeitsplatz**
Monatsmodul zum Selbstlernen,
Zeitaufwand 1 Tag
Lernprotokoll: Was habe ich gelernt,
was will ich umsetzen?
- **2-Tages-Seminar in St. Gallen**
Zur Vertiefung und Anwendung des Erlernten

sgbs.ch/zap

Strategisches Management

Kurzbeschreibung und Dauer

St. Galler Strategie Impulstage	26
Für Führungskräfte mit Strategie-Verantwortung für Unternehmen, Unternehmensbereiche, Division, Geschäftsfelder, Business Units, Tochtergesellschaften oder bedeutende Produktlinien, Marken, Produktions- oder Vertriebsseinheiten. 4 Tage Strategieseminar, 1 Tag Verarbeitung der Ideen, abschliessend 2 Stunden individuelles Online-Coaching.	
Strategie und Transformations-Management	27
Strategisches Management: Unter Einsatz von Künstlicher Intelligenz die bestmöglichen strategischen Entscheidungen treffen. 3 + 4 + 1 + 2 Tage.	
Strategie Audit: Die eigene Strategie überprüfen	28
Instrumente und Techniken zur Analyse des strategischen Handlungsbedarfs. Für Teilnehmende, die sich für gravierende Veränderungen vorbereiten wollen oder für Führungskräfte aus Firmen, die mit gravierenden Kurskorrekturen erfolgreich umgehen wollen. 3 + 1 + 2 Tage.	
Strategische Initiativen zur Zukunftssicherung	29
Wie wird die aktuelle Strategie eines Unternehmens, eines Geschäftsfelds oder einer Business Unit überprüft? Wie wird mit Strategischen Initiativen in eine erfolgreiche Zukunft gesteuert? 4 + 1 + 2 Tage.	
Strategie und Strategie-Umsetzung	31
Vision: Wohin steuern wir? Identität. Geschäfte der Zukunft: Investition und Desinvestition. Priorisierung. Welche Strategische Richtung geben wir vor. Wie setzen wir um? 3 + 3 + 1 + 2 Tage.	
Strategie & Rolle von Zentralfunktionen und Stäben	31
Wie Stäbe, Zentral- und Querschnittsfunktionen oder Service Centers ihre funktionale Strategie erarbeiten und mit der Unternehmensstrategie abgleichen. 3 (online-live) + 1 + 2 Tage.	
Unternehmensstrategie: Wie erarbeiten?	32
Wie wird Schritt für Schritt eine Erfolg versprechende Unternehmensstrategie erarbeitet? Dieses Programm befähigt Sie, das erlernte Strategiewissen auch anzuwenden. 3 (online-live) + 1 + 2 Tage.	
Funktionale Strategie: Wie erarbeiten?	33
In diesem Seminar lernen Sie, eine Strategie für einen Funktionsbereich des Unternehmens, für eine Querschnittsfunktion, ein Service Center oder einen Stabsbereich zu entwickeln. 3 + 1 + 2 Tage.	
Strategisch führen. Gekonnt umsetzen.	34
Wohin soll sich das Unternehmen resultatmässig bewegen? Was begeistert und motiviert die dafür verantwortlichen Führungskräfte wirklich? Mit welchen Impulsen kann ich deren Denken und Handeln auf diese Begeisterung und damit das gewollte Resultat lenken? 4 + 1 + 2 Tage.	

St. Galler Strategie Impulstage

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT2316 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 2.–5. Februar 2026, München
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil Termin individuell, St.Gallen

Nr. ACT2326 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 16.–19. März 2026, Luzern
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil Termin individuell, St.Gallen

Nr. ACT2336 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 22.–25. Juni 2026, Lenzerheide
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil Termin individuell, St.Gallen

Nr. ACT2346 4. Durchführung 2026

- 1. Teil 21.–24. September 2026, Stuttgart
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil Termin individuell, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
Online-Coaching, 2h individuell
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act23

Zielgruppe (w/m)

Dieses Programm richtet sich an Führungskräfte mit Strategie-Verantwortung für Unternehmen, Unternehmensbereiche, Division, Geschäftsfelder, Business Units, Tochtergesellschaften oder bedeutende Produktlinien, Marken, Produktions- oder Vertriebs-einheiten. Dieses Programm soll sie befähigen, wichtige Entscheidungen vorzubereiten und die strategische Transformation besser bewerkstelligen zu können.

Konzept

Es gibt Seminare, da holt man sich neues Wissen und bringt sich selbst auf den aktuellen Stand des modernen Managements. Dieses Programm aber geht viel weiter: Es besteht aus

- einem 4-tägigen Strategie-Seminar mit einem der besten Strategie-spezialisten aus St. Gallen
- einem anschliessenden Selbstaudit anhand von Strategie-Tools
- und einem abschliessenden 2-stündigen Online-Coaching, individuell und mit separater Terminvereinbarung.

Themen

Die grossen Treiber des Wandels

- Geopolitische Verschiebungen, Regulierung, De-Globalisierung und unvorhersehbare Veränderungen von Rahmenbedingungen
- Gesellschaftliche Wertewandel und neue Wege für neuen Kundennutzen
- Dank Künstlicher Intelligenz und Digitalisierung zu neuen Geschäftsmodellen

Strategische Standortbestimmung: Wo stehen wir wirklich?

- Was bleibt und kann verbessert und ausgebaut werden?
- Was geht unter und muss rechtzeitig durch Neues ersetzt werden?
- Was sind die Geschäfte der Zukunft, welche Kompetenzen benötigen wir dafür?
- Erkennen, wo bestehende Strategien greifen und wo sie ins Leere laufen

Mutige Entscheidungen zu strategischen Kurskorrekturen treffen

- Warum es so wichtig ist, jedem Geschäft eine klare strategische Stossrichtung zu geben
- Verteidigen, Optimieren und Weiterentwickeln des bisherigen Kerngeschäfts: Mit welchen Perspektiven?
- Aufbau, Ausbau und Investition in die Geschäfte der Zukunft: Mit welchen Risiken und auf Basis welcher

Daten, Basisannahmen, Szenarien und Risiken?

- Ausstieg aus dauerhaft unrentablen Geschäften ohne Zukunftsperspektive

Zukunftssichere Geschäftsmodelle entwickeln

- Welche Geschäftsmodelle in disruptiven Märkten noch tragfähig sind und welche nicht?
- Nutzung von Innovation, Daten und Technologie zur Geschäftsmodell-Erneuerung

Der Weg zur Umsetzung: Strategie zum Leben erwecken

- Strategien scheitern oft nicht an der Idee, sondern an der Umsetzung.
- Die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung schliessen
- Erfolgsfaktoren strategischer Umsetzung in volatilen Märkten erkennen und anwenden

Individuelles Strategie-Coaching und persönlicher Strategiekompas

- Eigener Strategie-Audit anhand diverser St. Galler Strategie-Tools
- Persönlicher Austausch mit einem St. Galler Strategieexperten zur individuellen Vertiefung unter 4 Augen und Diskretion

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT2416 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 22. – 24. April 2026, München
- 2. Teil 22. – 25. Juni 2026, Lenzerheide
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 5. – 7. Oktober 2026, Brunnen

Nr. ACT2426 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 26. – 28. August 2026, St.Gallen
- 2. Teil 21. – 24. September 2026, Stuttgart
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 1. – 3. Dezember 2026, Zürich

Nr. ACT2436 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 11. – 13. November 2026, Stuttgart
- 2. Teil 14. – 17. Dezember 2026, St.Gallen
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 1. – 3. März 2027, Köln

Dauer: 3 + 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung Transformation

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 11 900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act24

Zielgruppe (w/m)

1. Entscheidungsträger mit Verantwortung für die Strategie von Unternehmen, Divisions, Business Units und grosser Profit Centers
2. Leitende aus wichtigen Funktions- und Zentralbereichen.
3. Führungskräfte, die bei der Umsetzung der Strategie eine wichtige Rolle spielen.

Konzept

Im Seminar „Strategie und Transformation“ der St. Gallen Business School entwickeln Executives die Fähigkeit, strategische Exzellenz mit erfolgreicher Veränderungsführung zu verbinden. In Zeiten digitaler Disruption und globaler Unsicherheit erfahren Sie, wie Sie Strategien zukunftsfähig gestalten, Geschäftsmodelle transformieren und Organisationen agil ausrichten. Aktuelle Forschung, Best Practices und intensiver Erfahrungsaustausch befähigen Sie, Wandel als strategische Chance zu nutzen und nachhaltige Wirkung zu erzielen.

Strategische Herausforderungen erkennen

Erfolgreiche Unternehmen sind im Visier des Wettbewerbs. Je erfolgreicher, desto wahrscheinlicher ist es, dass andere Unternehmen ein Stück des Kuchens für sich gewinnen wollen. Zu einer guten Strategie gehört es daher zu allererst, die eigenen Marktpositionen zu verteidigen und auszubauen. Gelingt dies, so stellt sich als nächstes die Frage, wie lange der Erfolg mit dem bestehenden Geschäftsmodell gesichert werden kann. Neue Technologien, Digitalisierung und disruptive Entwicklungen bedrohen selbst die erfolgreichsten Unternehmen. Wer hier nicht rechtzeitig in Business Development, neue Geschäftsmodelle und damit neue Strategien investiert, verliert zuerst das Geschäft und dann die Überlebensfähigkeit. Ein gutes Strategisches Management beschäftigt sich daher intensiv mit Trends, Szenarien, Kundenbedürfnissen und Technologien.

Strategische Weichen stellen

Vielfältig sind dabei die Herausforderungen: Digitalisierung von Prozessen. Digitales Anreichern des Leistungsangebots mit neuem Kundennutzen. Neue Technologien und Innovation; Internationalisierung und Aufbau neuer Länder; künstliche Intelligenz; Shared-Economy; Konzentrationsprozesse, Hyperwettbewerb und Margenzerfall; Preist-

ransparenz dank Internet; Online-Geschäft und Plattformen, die sich über das eigene Geschäft stützen. Viele andere Entwicklungen führen zu einer hohen Komplexität: Eine Vielzahl von Projekten und Strategischen Initiativen muss gleichzeitig angepackt und umgesetzt werden.

Führen in der Transformation

Dies wiederum kann leicht zu einer Überforderung der gesamten Organisation führen: Zum einen der finanziellen Ressourcen: Wachstum, Innovation und neue Strategien erfordern Investitionen und kosten Geld. Ist der Investitionsschritt gross, wird die Liquidität auch bei gesunden Unternehmen schnell strapaziert. Und meist viel wichtiger: Die Führungskräfte und Leistungsträger des Unternehmens sind nicht nur gefordert, sondern überfordert. Es trifft immer die gleichen, die es zur Umsetzung der Projekte und Initiativen braucht. Zudem: Etablierte Unternehmen sind oft nicht veränderungsfreudig, meist veränderungsresistent. Da genügt es auch nicht, von oben die Umsetzung zu verlangen. Es braucht eine gekonnte Transformation.

Strategie Audit: Die eigene Strategie überprüfen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT2516 **1. Durchführung 2026**
1. Teil 23.–25. März 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 11.–12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT2526 **2. Durchführung 2026**
1. Teil 8.–10. Juni 2026, Frankfurt
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT2536 **3. Durchführung 2026**
1. Teil 28.–30. Sep. 2026, München
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act25

Zielgruppe (w/m)

2-tägiges massgeschneidertes, firmenspezifisches Seminar mit dem Ziel, Instrumente und Techniken zur Analyse des strategischen Handlungsbedarfs zu erlernen. Besonders geeignet für Unternehmen, die schon lange erfolgsgewohnt sind und nun die Sinne für allfällige Veränderungen schärfen wollen. Oder für Führungskräfte aus Firmen, die zwingend eine Kurskorrektur vornehmen müssen, jedoch noch nicht genau wissen, welcher Weg der richtige ist.

Konzept

Geht es einer Unternehmung schon seit langem sehr gut, breitet sich zunehmend ein Gefühl der Unantastbarkeit aus. Es droht die Gefahr der Selbstzufriedenheit. Die Einstellung, es könne ja nichts passieren und es genüge, weiter zu machen wie bisher. Zudem wird, wer lange erfolgreich war, unantastbar. Wer würde es wagen, Kritik zu üben und Kurskorrektur zu fordern, wo doch der Erfolg immer Recht gibt?

Themen

Wachsam bleiben trotz Erfolg

- Was tun, wenn lang andauernder Erfolg zur Selbstverständlichkeit wird?
- Braucht es eine Sensibilisierung auf mögliche Risiken?
- Warum Zufriedenheit mit dem Erreichten oft den Blick für nötige Veränderungen verschleiert und was dagegen gemacht werden sollte

Strategie Audit

Der Strategie-Audit bezweckt,

- mögliche Schwachstellen der eigenen Wettbewerbsposition zu erkennen
- die Achillesfersen des eigenen Geschäftsmodells zu finden, um Eintrittsbarrieren für heutige und zukünftige Wettbewerber zu errichten
- die Geschäfte der Zukunft frühzeitig zu bestimmen und im Sinne unternehmensinterner Aufbaugeschäfte oder Startup's zu forcieren
- Chancen für das eigene Unternehmen mit aller Kraft zu nutzen.

Diskontinuitäten als Gefahr

- Wirklich gefährliche Veränderungen
- Trendbrüche antizipieren
- Das Prinzip der «schöpferischen Zerstörung»
- Paradigmenwechsel einer Branche

- Die Spielregeln der Vergangenheit
- Die Erfolgsfaktoren der Zukunft
- Auch Branchen haben einen Lebenszyklus
- Vom Branchenwachstum zu Hyperwettbewerb
- Wenn kurzfristige Konjunkturschwankungen den Paradigmen-Wechsel einer Branche verschleiern

Wenn Geschäftsmodelle obsolet werden

- Was tun, wenn die Rezepte der Vergangenheit nicht mehr greifen?
- Wie neue Geschäftsmodelle die alten bedrängen
- Was wäre, wenn wir 30 % oder mehr unseres Umsatzes verlieren würden?

Stärken verstärken

- Welche Stärken wird es in Zukunft noch brauchen?
- Wie diese noch wirkungsvoller umsetzen?

Neue Geschäfte aufbauen

- Ideen für neue Geschäfte entwickeln
- Geschäftsideen bewerten
- Neue Geschäftsmodelle entwerfen
- Business Development: Von der Idee bis zum Markterfolg

Strategische Initiativen zur Zukunftssicherung

Die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft heute stellen.

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT0416 **1. Durchführung 2026**

1. Teil 2.–5. Februar 2026, München
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 11.–12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT0426 **2. Durchführung 2026**

1. Teil 16.–19. März 2026, Luzern
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 11.–12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT0436 **3. Durchführung 2026**

1. Teil 22.–25. Juni 2026, Lenzerheide
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 8 900.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act04

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende dieses Seminars sind Führungskräfte aus renommierten Unternehmen, Konzernen, Hidden Champions und erfolgreichen Firmen des Mittelstands, die sich intensiv mit der Erarbeitung bestmöglicher Strategien für Unternehmen, Geschäftsbereiche und Business Units sowie Funktionen und, darauf aufbauend, mit den effektivsten Strukturen und Change-Management Aufgaben beschäftigen.

Seminarziele

Wie soll das verantwortliche Management strategisch führen, um nicht nur die Gegenwart zu optimieren, sondern auch die Zukunft zu sichern? Dieses Strategieseminar zeigt, wie Strategisches Management mit kürzer werdendem Zeithorizont, schnellem Wandel und unberechenbarem Umfeld in der Praxis funktioniert.

Konzept

Strategien sind Weichenstellungen. Sie beinhalten Entscheidungen, die nicht so schnell wieder abgeändert werden können und die Unternehmung für einen gewissen Zeitraum binden. Bis eine strategische Entscheidung umgesetzt wird und sie die gewünschte Wirkung zeigt, vergehen oft Jahre. Ehrgeizige Strategien sind somit meist eine Investition in die Zukunft. Das Problem dabei: Die Aktionäre, Unternehmer und Aufsichtsorgane geben dem Management immer weniger Zeit, um zu beweisen, dass ihr Kurs der richtige ist. Es braucht Implementierung und Stärke in der «Execution». Das Bindeglied zwischen einer präzise formulierten «Erfolg versprechenden Strategie» und deren Umsetzung sind die «Strategischen Initiativen». Sie ermöglichen es, die Implementierung auf mehrere Leistungsträger aufzuteilen und Zeit in der Realisierungsphase zu gewinnen.

Mit Vertiefungs-Teil: Strategisches Management

Wie wird die aktuelle Strategie eines Unternehmens, eines Geschäftsfelds oder einer Business Unit überprüft? Wie werden funktionale Strategien, Strategien für Produkte, Länder oder Zielsetzungen aufeinander abgestimmt? Wie wird mit Strategischen Initiativen in eine erfolgreiche Zukunft gesteuert?

Themen

- Strategisches Management im Wandel: Umgang mit den wirklich relevanten Veränderungen: Geopolitik, Rahmenbedingungen, Künstliche Intelligenz und andere
- Strategische Dynamik: Paradigmenwechsel von aussen, Veränderungsdruck aber auch von innen
- Gibt es noch dauerhaft rentable Markt- und Wettbewerbspositionen?
- Wie werden Kerngeschäfte angegriffen, wie verteidigt?
- Lohnt sich Business Development, oder sind die Flopraten zu hoch?
- Kann die Rentabilität einer Branche dauerhaft konstant bleiben oder ist eine Margenerosion der logische Weg?
- Wieviel Konstanz und wieviel Wandel ist die ideale Mischung?
- Welche Methoden und Denkmuster haben sich im Strategischen Management bewährt?
- Warum es für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie immer auch die passende Organisationsstruktur braucht
- Wie neue Strategien oft auch zu veränderten Prozessen führen
- Wie kann ein bedeutender Strategiewechsel mit einer Vielzahl an Mitarbeitern gemeinsam bewirkt werden?

Strategie und Strategie-Umsetzung

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT1416 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 16. – 18. Februar 2026, online
- 2. Teil 16. – 18. März 2026, online
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 11. – 12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT1426 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 15. – 17. Juni 2026, online
- 2. Teil 28. – 30. September 2026, online
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 23. – 24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT1436 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 19. – 21. Oktober 2026, online
- 2. Teil 8. – 10. März 2027, online
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 28. – 29. Juni 2027, St.Gallen

**Dauer: 3 + 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12.30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 7500.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act14

Aufbau

- Teil 1: 3-tägiges Strategie-Seminar, Online-Live
- Teil 2: Strategie-Umsetzung, Online-Live, 3 Tage
- Teil 3: Strategie-Audit. St. Gallen Tools.
- Teil 4: 2 Tage Vertiefung & Anwendung

Zielgruppe (w/m)

Verantwortliche Führungskräfte und Entscheidungsträger.

Konzept

Im Zentrum des Strategischen Management stehen packende Fragen:

- Vision: Wohin steuern wir?
- Eigene Rolle und Identität
- Geschäfte der Zukunft: Investition und Desinvestition
- Priorisierung: Wie steuern wir die Ressourcenzuteilung?
- Vorgaben von oben: Welche Strategische Richtung geben wir vor?
- Wachstum und Wert: Wie sichern wir rentables und wertsteigerndes Wachstum?
- Management: Wie sorgen wir für das bestgeeignete Management?

Themen

Strategische Herausforderungen für Entscheider

- Die geopolitischen Rahmenbedingungen
- KI, Digitalisierung und neue Technologien
- Neue Geschäftsmodelle, Disruption und Innovation
- Veränderungen auf Kunden- resp. Konsumentenseite
- Veränderungen innerhalb der Branche
- Strategische Herausforderungen durch Markteintritt von Branchen-fremden
- Strategische Veränderungen im Innern des Unternehmens

Konsequenzen für die Strategien des Unternehmens

- Strategische Veränderungen frühzeitig erkennen
- Die Herausforderungen als Chance nutzen
- Die heute gültigen Strategien und Konzepte auf den Prüfstand stellen
- Das Strategie-Audit für das Unternehmen und seine Teilbereiche

Strategische Ziele vorgeben

- Das strategische Zielsystem
- Strategische Ziele als Vorgabe

Unternehmens-Strategie

- Gesetzmässigkeiten und Methoden Best Practices
- Die eigene Unternehmens-Strategie überprüfen

Geschäfts-Strategien

- Die Geschäftsfelder und Business Units des Unternehmens
- Geschäftsstrategien präzise und knapp formuliert
- Neue Geschäftsfelder aufbauen

Implementierung von Strategien

- Methoden zur erfolgreichen Umsetzung strategischer Konzepte
- Wirkungsvolle Strukturen

Leadership und Transformation

- Das Verhalten einer Vielzahl von Führungskräften und Mitarbeitern auf gemeinsame Ziele ausrichten

Wandel bewirken

- Was es braucht, um Neues erfolgreich umzusetzen
- Change Management

Strategie & Rolle von Zentralfunktionen und Stäben

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT7516 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 16.–18. Februar 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 11.–12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT7526 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 15.–17. Juni 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT7536 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 19.–21. Oktober 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 5900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act75

Zielgruppe (w/m)

Das Seminar richtet sich an alle Leistungsträger:innen, die selbst keinen Geschäftsbereich und keine Business Unit führen, die aber für eine zentrale Funktion (Produktion, Sourcing, Vertrieb) oder für ein Service Center (z.B. Rechtsabteilung, Immobilien, Controlling, HR) oder eine Querschnittsfunktion (R&D, Marketing, Nachhaltigkeit) verantwortlich sind.

Aufbau

Teil 1: Wie werden die Strategien für das Gesamtunternehmen und die einzelnen Divisions, Geschäftsfelder, Business Units oder sonstigen operativen Einheiten erarbeitet?

Teile 2 und 3: Wie werden, darauf abgestimmt, die Strategien für die einzelnen Funktionen, Stäbe und Service Centers erarbeitet? Wie erfolgt die Abstimmung, die für deren zukünftige Rolle von grosser Bedeutung ist?

Konzept

Vom Wissen zum Können

Stäbe, Zentral- und Querschnittsfunktionen oder Service Centers benötigen

eine funktionale Strategie, die ihre Rolle gegenüber dem Unternehmen als Ganzes, aber auch den operativen Einheiten wie Divisions, Geschäftsfeldern und Business Units in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess definiert.

Anwendungsseminar

- Die Erfolgsfaktoren des Strategischen Managements
- Prozess der Strategie-Entwicklung
- Wie Strategien für das Unternehmen, Geschäftsfelder und Business Units entwickelt werden
- Wie funktionale Strategien mit der Gesamtstrategie des Unternehmens abgestimmt werden
- Wie die eigene Rolle als Leiter:in des funktionalen Bereichs im Zusammenspiel mit den Verantwortlichen der Geschäftsbereiche, Divisions, Business Units u.a. geklärt wird

Themen

Teil 1

Traditionelle Strategie-Tools oder die Pflege des Kerngeschäfts reichen für den dauerhaften strategischen Erfolg meist nicht aus: strategische Zukunftssicherung beschäftigt sich daher mit dem Wettbewerb, mit den Wachstumsfeldern der Zukunft, mit der Ausschöpfung von Marktpotenzialen, New Business Development und mit der Strategieumsetzung.

Im Teil 1 zeigen wir Ihnen,

- wie modernes Strategisches Management so konzipiert wird, dass es in der Praxis funktioniert
- was Sie als Führungskraft tun sollten, um das Geschäft der Zukunft bereits heute erfolgsgerichtet zu entwickeln und welche Stellhebel Sie nutzen können, um Strategien erfolgreich umzusetzen.

Teile 2 + 3

Im zweiten und dritten Programmteil lernen Sie,

- Schritt für Schritt eine präzise und Erfolg versprechende Strategie für Ihren Funktionsbereich, Ihr Service-Center oder Ihre Querschnittsfunktion im Konzern resp. Unternehmen zu erarbeiten
- Die funktionale Strategie mit der Gesamtstrategie des Unternehmens und den normativen Vorgaben von oben zu harmonisieren
- Die eigene Rolle als Leiter:in des funktionalen Bereichs im Zusammenspiel mit den Verantwortlichen der Geschäftsbereiche, Divisions, Business Units u.a. zu klären

Unternehmensstrategie: Wie erarbeiten?

Wie erarbeitet man die bestmögliche Strategie für das Unternehmen?

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT7616 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 16.–18. Februar 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 11.–12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT7626 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 15.–17. Juni 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT7636 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 19.–21. Oktober 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 5900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act76

Zielgruppe (w/m)

- Executives, Führungskräfte, High Potentials sowie Verantwortliche für Exzellenz im Strategischen Management.
- Entscheidungsträger:innen, die Strategien entweder selbst erarbeiten oder aber kritisch hinterfragen müssen.

Konzept

Wissen zum Strategischen Management ist das eine. Das Können, daraus die bestmögliche Strategie für das Unternehmen zu erarbeiten aber ganz etwas anderes.

- Wie Schritt für Schritt eine präzise und Erfolg versprechende Strategie für Ihren Funktionsbereich, Ihr Service-Center oder Ihre Querschnitts-Funktion erarbeiten?
- Wie diese Strategie dann mit den Strategien des Gesamtunternehmens und der Geschäftsfelder in Einklang bringen?

Anwendungs-Unterstützung: Neues Wissen anwenden

Ziel des Seminars: Sie zu befähigen, das erlernte Wissen und Programm auch anwenden zu können.

Themen

- Die Strategie als Weichenstellung für eine erfolgreiche Zukunft
- Philosophie, Gesetzmässigkeiten und Navigation im Strategischen Management
- Der Strategie-Prozess: Gestaltung des schrittweisen Vorgehens
- Normatives Management: Purpose, Vision, Leitplanken und Zielvorgaben als Rahmen für die Strategieentwicklung
- Das Ganze und seine Teile: Unterteilung in Strategische Geschäftsfelder (SGF's) und Business Units (BU's)
- Strategische Analyse I: Trends im Kerngeschäft? Wie verteidigen, wachsen, optimieren?
- Strategische Analyse II: Disruption, neue Geschäftsmodelle: Die Märkte der Zukunft
- Strategische Optionen: Kreatives Finden, Erarbeiten, Bewerten, Priorisieren
- Strategie-Erarbeitung: Präzise Beschreibung der Strategien für Gesamtunternehmung, SGF's und BU's in einem iterativen Prozess
- Harmonisierung: Aus der Summe der guten Einzelstrategien eine starke Gesamtstrategie machen
- Finanzielle Überprüfung: Steigern die Strategien Ebit, Rentabilität und Unternehmenswert? Ressourcenbedarf? Risikoanfälligkeit?
- Kompetenzaufbau: Welche Kernkompetenzen haben wir, welche brauchen wir?
- Strategische Initiativen lancieren
- Strategisches Controlling: Monitoring der Strategieumsetzung
- Interdisziplinäre Strategieteams bilden und befähigen
- Change Management: Den Wandel gemeinsam schaffen, gekonnt implementieren

Funktionale Strategie: Wie erarbeiten?

Die bestmögliche Strategie für einen Funktionsbereich erarbeiten.

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT7716 **1. Durchführung 2026**

1. Teil 16.–18. Februar 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 11.–12. Juni 2026, St.Gallenn

Nr. ACT7726 **2. Durchführung 2026**

1. Teil 15.–17. Juni 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT7736 **3. Durchführung 2026**

1. Teil 19.–21. Oktober 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

**Dauer: 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 5900.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act77

Zielgruppe (w/m)

Leitende von Unternehmens-Funktionen, Service-Centers, Querschnittsfunktionen, internen Dienstleistungsbereichen, die Ihre eigene Strategie entwickeln und diese mit Unternehmens- oder Konzernleitung sowie den operativen Geschäftsbereichen abstimmen wollen.

Konzept

Ob HR, Rechtsabteilung, Produktion, IT, Marketing, Immobilien, Sourcing oder andere wichtige Funktionen des Unternehmens: Hier lernen Sie, eine funktionale Strategie zu erarbeiten und mit Geschäftsführung und Geschäftsbereichen abzustimmen.

- Wie Schritt für Schritt eine präzise und Erfolg versprechende Strategie für Ihren Funktionsbereich, Ihr Service-Center oder Ihre Querschnitts-Funktion erarbeiten?
- Wie diese Strategie dann mit den Strategien des Gesamtunternehmens und der Geschäftsfelder in Einklang bringen?

St. Gallen Tools

Wertvolle Strategie-Instrumente unterstützen die Teilnehmenden bei der Erarbeitung einer eigenen Funktionalen Strategie. Am Seminar lernen Sie, diese für Ihre eigene Management-Aufgabe richtig zu nutzen.

Themen

- Das Strategie-System des Unternehmens, die Einbettung der einzelnen Funktionen
- Strategie von Gruppe/Konzern, Unternehmung, Geschäftsfelder, Business Units und einzelner Funktionen: Das Zusammenspiel
- Der Strategie-Prozess und die Erarbeitung einer funktionalen Strategie: Wie vorgehen?
- Normatives Management: Purpose, Vision, Leitplanken und Zielvorgaben als Rahmen für die Funktionsstrategie
- Leistungen nur intern oder auch für Dritte als Drittgeschäft?
- Die relative Wettbewerbsposition: Wie gut sind wir heute, verglichen mit externen Anbietern? Gibt es überzeugende Argumente gegen ein Outsourcing der Funktion?

- Strategische Analyse: Unsere Stärken und Schwächen aus Sicht der internen Kunden?
- Unsere Kernkompetenzen: Was können wir besser als potenzielle externe Anbieter unserer Leistungen?
- Die Identität heute: Was sind wir heute? Was ist unser «Markenkern» als interner Dienstleister? Was sind wir (leider) nicht?
- Strategie-Optionen: Was wollen wir sein? Kreative Erarbeitung möglicher Zukünfte für die Funktion. Bewertung und Auswahl.
- Strategie-Erarbeitung: Präzise Beschreibung der Strategien für die Funktion
- Unser eigenes Rollenverständnis: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung im Zusammenspiel mit Unternehmensleitung und den Leitenden der Geschäftsfelder und operativen Einheiten.
- Unterstützen, koordinieren oder kontrollieren: Wer bekommt welche Macht im Falle interner Konflikte? Regeln der Konfliktlösung?
- Die Funktionale Strategie präsentieren, das Ja dazu erreichen, die Umsetzung steuern

Strategisch führen. Gekonnt umsetzen.

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT2916 1. Durchführung 2026

1. Teil 2.–5. Februar 2026, München
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 25.–26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT2926 2. Durchführung 2026

1. Teil 16.–19. März 2026, Luzern
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 12.–13. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT2936 3. Durchführung 2026

1. Teil 22.–25. Juni 2026, Lenzerheide
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 12.–13. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr**: CHF 8500.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act29

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende sind Führungskräfte, die nicht mit Vorgaben und Befehlen, sondern mit Eigenmotivation, Handlungsspielraum und Begeisterung führen und führen wollen. Zudem Entscheidungsträger, die Motivation und Eigenverantwortung verändern und neu gestalten wollen.

Aufbau

Jede Führungskraft mit Ergebnisverantwortung muss sich fragen, wie es um die eigene Umsetzungskraft bestellt ist. Oft reicht es nicht aus, etwas vorzugeben oder anzuordnen. Wenn die Mitarbeiter nicht wollen, dass etwas geschieht, dann passiert es nicht. Also müssen sie es selbst wollen. In diesem Seminar lernen die Teilnehmenden, über Belohnungs- und Sanktionsmechanismen im Management vertieft nachzudenken und die Gesetzmässigkeiten der Implementierung wirkungsvoll einzusetzen.

Konzept

Menschen tun meist das, was sie am meisten motiviert. «Führen und Umsetzen» versucht, genau hier anzusetzen. Die Idee dahinter: «Wenn ich Menschen zu

einem bestimmten Verhalten motivieren will, dann genügt es, die Anreize richtig zu setzen, um das was geschehen soll auch geschehen zu lassen.» Um diese Logik als Prinzip der Unternehmensführung nutzen zu können, braucht es jedoch die Klärung von 4 Themenbereichen:

- Wohin soll sich das Unternehmen resultatmässig bewegen?
- Was begeistert und motiviert die dafür verantwortlichen Führungskräfte wirklich?
- Mit welchen Impulsen kann ich deren Denken und Handeln auf diese Begeisterung und damit das gewollte Resultat lenken?
- Mit welchen Führungssystemen wird dieses Gedankengut implementiert und gesteuert?

Themen

Grundlagen des Business Development

Wer motivierend führen will, muss wissen, wohin er das Unternehmen lenken will. Dies ist die Aufgabe des obersten Managements und/oder der Eigner: Business Mission, Vision, Strategischer Korridor, Leitplanken, Führungsrichtlinien, Verhaltenskodex, Reputation und Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit und oberste Ziele sollen, im Rahmen des «Normativen Managements» vorgegeben werden:

- Die Aufbauleistung bis heute wertschätzen

- Die wirklichen Kernkompetenzen kennen
- Das rentable Kerngeschäft bestimmen
- Die Herausforderungen zur Zukunftsbewältigung sehen
- Der Weg in die Zukunft bestimmen
- Oberste Ziele und Vorgaben an Management und Mitarbeiter erarbeiten

Gewollte Resultate durch Umsetzungskraft erreichen

Der Wille zur Umsetzung führt zu den Grundprinzipien des eigenen Führungsverständnisses: Will ich Mitarbeiter, die Leistung erbringen und sich engagiert einbringen, besonders belohnen? Oder will ich dies gerade nicht?

- Stärke in der Umsetzung: Das Konzept
- Führung mit Tiefenwirkung: Gewolltes in das tägliche Denken & Handeln von Schlüsselmitarbeitern bringen
- Anreize: Ein zweischneidiges Schwert
- Was sagt die Motivationslehre? Was zeigt die Praxis?
- Eigene Erwartungshaltungen und gewollte Resultate definieren
- Die Motive und Erwartungen der Mitarbeiter verstehen
- Implementierung gemeinsam mit Management und Mitarbeitern
- Wirkungscontrolling
- Tipps und Erfahrungen bei der Umsetzung

Seminar plus Vertiefung und Anwendung

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler TransfERNutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

ZAP Wissen. Anwenden. Vertiefen.



Leistungsbestandteile

- **Management-Seminar**
in Präsenz oder Online-Live
- **Zurück am Arbeitsplatz**
Monatsmodul zum Selbstlernen, Zeitaufwand 1 Tag
Lernprotokoll: Was habe ich gelernt, was will ich umsetzen?
- **2-Tages-Seminar in St. Gallen**
Zur Vertiefung und Anwendung des Erlernten

Neue Geschäftsmodelle, Innovation, Transformation

Kurzbeschreibung und Dauer

New Business Development	36
Das Wissen über erfolgreiches Innovations- und Business Development in die eigenen Überlegungen einbeziehen. Business Development zum Aufbau des Geschäfts der Zukunft. 3 + 1 + 2 Tage.	
Business Development Impulstage	37
Wie identifiziere ich die rentablen Geschäftsfelder der Zukunft für mein Unternehmen? Wie baue ich systematisch neue, tragfähige Geschäftsmodelle auf? 1 + 2 Tage.	
Strategie & Business Development Programm	38
Teilnehmende sind Führungskräfte und Spezialisten, die sich umfassend mit dem besten Wissen zum Strategischen Management beschäftigen wollen. 4 + 1 + 2 Tage.	
Erfolg mit Innovationen	39
Was ist zu tun, um aus einer guten Idee ein erfolgreiches Geschäft zu bauen? Wie geht man vor, Schritt für Schritt? Welche Methoden werden dabei eingesetzt? Was funktioniert, was eher nicht? 4 + 1 + 2 Tage.	
Innovationsmanagement: Von Geschäftsidee bis Markterfolg	40
Gesetzmässigkeiten und Instrumente für ein erfolgsversprechendes Innovationsmanagement, von der Neugeschäfts-Idee über die Festlegung der Aufbastrategien bis zur Steuerung des Aufbaugeschäfts. 3 + 4 + 1 + 2 Tage.	
Vom Neugeschäft zum Erfolg	41
Dieses Programm richtet sich an all jene, die eine wichtige Rolle beim erfolgreichen Aufbau von Marktpositionen innehaben oder übernehmen. 4 + 1 + 2 Tage.	
Neue Marktpositionen aufbauen	42
Wie wird aus einer Geschäftsidee ein gutes Geschäft? Sie lernen, eine Geschäftsidee zu beurteilen, ein Business Modell zu entwickeln, Machbarkeit zu prüfen und den Prozess von der Idee bis zum Markteintritt mit anschliessendem Marktaufbau zu gestalten. 4 + 1 + 2 Tage.	

New Business Development

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT2716	1. Durchführung 2026
1. Teil	9. – 11. Februar 2026, München
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	15. – 16. Juni 2026, St.Gallen
Nr. ACT2726	2. Durchführung 2026
1. Teil	2. – 4. März 2026, Zürich
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	15. – 16. Juni 2026, St.Gallen
Nr. ACT2736	3. Durchführung 2026
1. Teil	29. Jun. – 1. Jul. 2026, Rott.-Egern
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	10. – 11. Dezember 2026, St.Gallen
Nr. ACT2746	3. Durchführung 2026
1. Teil	28. – 30. September 2026, Zürich
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	10. – 11. Dezember 2026, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 7 900.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act27

Zielgruppe (w/m)

1. Executives, Führungskräfte und Spezialisten aus Unternehmen, die Innovations-, Technologie- und Kundennutzenführerschaft anstreben oder verteidigen
2. Verantwortliche für Wachstum durch neue Geschäfte
3. Leistungsträger aus Innovations- und Neugeschäfts-Teams

Nutzen

Das Programm zeigt, wie mit den richtigen Innovationen starke Positionen in wachsenden, attraktiven Zukunftsmärkten aufgebaut werden. Erstklassige Dozenten vermitteln die Erfolgsfaktoren eines resultatorientierten Innovations- und Business Development Managements.

Konzept

Wer nicht innovativ ist, wird eher früher als später vom Wettbewerb überholt, stagniert und leidet unter sinkenden Margen. Wer zwar innovativ ist, dabei aber auf falsche Innovationen setzt, kann noch viel schneller die Lebensfähigkeit verlieren. Die Gratwanderung zwischen richtiger und falscher Inno-

vation muss bewusst begangen werden. Es lohnt sich daher, das gesammelte Wissen über erfolgreiches Innovations- und Business Development in die eigenen Überlegungen zu integrieren.

Themen

Erfolgsfaktoren und Konzepte des Innovations-Managements

- Innovation muss sein: Wachstumspromotor
- Innovation ist riskant: Die branchentypische Floprate
- Innovation basiert auf Kreativität
- Innovation braucht Ressourcen: Meist mehr, als gedacht
- Innovation gehorcht Regeln: Prozess, Time to Market, Kultur

Schuster bleib bei Deinen Leisten?

- Wer stehen bleibt, wird überholt
- Warum der Fokus auf das Kerngeschäft oft nicht ausreicht
- Lebensbedrohlich: Technologische Diskontinuitäten, Verdrängungseffekte, schleichender Niedergang des alten Geschäftsmodells

Business Development als Wachstums-Katalysator

- Die Zukunft liegt oft – nicht immer – in neuen Geschäftsmodellen

- Die Suche nach dem goldenen Geschäft der Zukunft
- Neue Geschäfts- und Gewinnpotenziale finden und erschliessen

Innovation als Wachstumstreiber

- Die wirklichen Wachstumstreiber
- Wachstumstempo erhöhen dank gesteigertem Kundennutzen
- Verbesserte Wettbewerbsposition dank Innovations-Sprüngen

Innovation bedeutet Veränderung

- Veränderungen mit und nicht gegen die Mitarbeiter realisieren
- Führen in schnell wachsenden Unternehmen: Human Skills, Strukturen, Prozesse

Geschäftsfelder der Zukunft

- Das Geschäftsmodell der Zukunft
- Wachstum mit neuen Geschäftsfeldern

Struktur als Erfolgsverstärker

- Struktur-Check: Können die Innovationen über die alten Strukturen lanciert werden?
- Wie werden Strukturen optimiert?
- Erfahrungen aus der Praxis

Business Development Impulstage

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT2816 1. Durchführung 2026

- 1. Teil Vorbereitung:
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 2. Teil 15.–16. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT2826 2. Durchführung 2026

- 1. Teil Vorbereitung:
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 2. Teil 10.–11. Dezember 2026, St.Gallen

Dauer: 1 Tag Vorbereitung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr**: CHF 3 500.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act28

Zielgruppe (w/m)

- Strategisch denkende Entscheidungsträger, die neue Wachstumsquellen erschliessen wollen
- Bereichsleiter & Executives, Führungskräfte mit Verantwortung für Innovation, Markt und Ertrag
- Verantwortliche und Spezialisten aus Innovation, Startup, Business Development, Strategischem Marketing

Konzept

Die Weiterbildung Business Development der St. Gallen Business School hilft Führungskräften, den nachhaltigen Unternehmenserfolg durch strategisches Wachstum zu sichern. Die Teilnehmenden erhalten Wissen, Methoden und Tools, um neue, rentable Geschäftsmodelle systematisch zu erkennen, zu gestalten und umzusetzen. Der erste Teil besteht aus einem vorbereitenden Tag mit einer Aufgabenstellung und Vorbereitung auf das Seminar. In dem nachfolgenden 2-tägigen Seminar vermitteln wir die Erfolgsfaktoren des Business Developments. Viele Beispiele aus unterschiedlichen Branchen helfen, Impulse und konkrete Anwendungsideen für das eigene Unternehmen abzuleiten.

Themen

Grundlagen des Business Development

- Definition, Abgrenzung und Erfolgsfaktoren
- Business Development als Führungsaufgabe

Strategische Analyse und Marktpositionierung

- Identifikation neuer Märkte und Potenziale
- Wettbewerbsanalysen und Differenzierungsstrategien
- Bewertung von Wachstumschancen

Methoden der Geschäftsfeldentwicklung

- Design Thinking und Lean Startup
- Business Model Canvas zur Strukturierung
- Iterative Entwicklung von Geschäftsmodellen

Strukturen für effektives Business Development

- Rollen, Prozesse und Verantwortlichkeiten
- Aufbau eines Business Development Office
- KPI-gestützte Steuerung

Innovationsmanagement und Wachstumskultur

- Innovationsfördernde Strukturen schaffen
- Change Management im Entwicklungsprozess
- Kultur der Offenheit und Agilität

Renditeorientierung und Wirtschaftlichkeit

- Wirtschaftliche Bewertung neuer Geschäftsfelder
- Investitionsplanung und Risikomanagement
- Return-on-Business-Development

Leadership im Kontext Business Development

- Führen in unsicheren Märkten
- Empowerment von Entwicklungsteams
- Kommunikation und Überzeugungskraft

Erfahrungsberichte und Best Practices

- Fallstudien aus verschiedenen Branchen
- Erfolgsrezepte und Stolpersteine
- Transfer auf eigene Unternehmensrealität

Strategie & Business Development Programm

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT2616 1. Durchführung 2026

1. Teil 2.–5. Februar 2026, München
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 15.–6. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT2626 2. Durchführung 2026

1. Teil 16.–19. März 2026, Luzern
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 15.–16. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT2636 3. Durchführung 2026

1. Teil 22.–25. Juni 2026, Lenzerheide
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 10.–11. Dezember 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 8900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act26

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende sind Führungskräfte und Spezialisten, die sich umfassend mit dem besten Wissen zum Strategischen Management beschäftigen wollen. Das Wissen über Strategisches Management gehört zum Handwerkszeug einer jeden Führungskraft, die eine bedeutende Führungsposition innehat oder diese erreichen will.

Aufbau

Teil 1: Strategie und Innovation. 4 Tage.

Teil 2: Ideen anwenden. 1 Tag.

Teil 3: Vertiefung mit Fokus Business Development. 2 Tage.

Konzept

In diesem Seminar zu Strategie & Business Development lernen Executives, wie sie ihr Kerngeschäft nachhaltig sichern und ausbauen und zugleich neue, zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln. Im Fokus stehen strategische Ansätze, KI-gestützte Innovationsmethoden und konkrete Instrumente, um Wachstum langfristig zu gestalten und Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Themen

Starke Marktpositionen

- Strategische Gesetzmässigkeiten für Erfolg und Misserfolg
- Die Qualität der eigenen Marktpositionen bestimmen
- KI für die Analyse der Wettbewerbsstärke nutzen

Attraktive Märkte und Segmente

- Jedes Unternehmen hat rentable und unrentable Geschäfte, Kunden, Aufträge
- Rentable Geschäfte forcieren
 - dauerhaft unrentable Geschäfte abbauen
 - In Aufbaugeschäfte ausreichend investieren

Strategien für das Kerngeschäft

- Eine Unternehmung lebt vom Kerngeschäft. Wie lange noch?
- Der Lebenszyklus unseres Kerngeschäfts
 - Wachstums, Innovations- und Profitabilitätspotenziale?
 - Entwicklung der Branchenrentabilität?
 - Wie das Kerngeschäft verteidigen? Wie ausbauen? Wie optimieren?

Eintritt neuer Wettbewerber

- Wo, wie und wie schnell könnten disruptive Entwicklungen unser Kerngeschäft verdrängen?
- Wie wichtig sind neue Geschäfte und neue Geschäftsmodelle für den Erfolg des Unternehmens in Zukunft?

Unsere Innovations-Kompetenz

- Was ist zu tun, um mit der richtigen Innovationsstrategie in Zukunft erfolgreich zu sein?

Das Geschäft der Zukunft

- Den Kunden und seine Bedürfnisse verstehen
- Mit neuen Technologien neue Märkte schaffen
- Innovationsprojekte zur Marktreife bringen
- Aufbaugeschäfte zum Blühen bringen

Erfolgreiches Business Development

- Der Wille, Innovationsführer zu werden
- Die Kraft, in Innovation zu investieren
- Die Kreativität, hohen neuen Kundennutzen zu bieten
- Die Kultur, in der Neues sich entwickeln kann
- Die Flexibilität, aus Fehlern zu lernen und daran zu wachsen

Erfolg mit Innovationen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT1816 1. Durchführung 2026

1. Teil 9. – 12. Februar 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 15. – 16. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT1826 2. Durchführung 2026

1. Teil 4. – 7. Mai 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 15. – 16. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT1836 3. Durchführung 2026

1. Teil 22. – 25. Juni 2026, München
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 10. – 11. Dezember 2026, St.Gallen

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 7 900.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act18

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte aus allen Bereichen
2. Spezialisten aus Produktentwicklung, Marketing, Technik, Produktion, Service, Produktmanagement und innovationsnahen Bereichen
3. Fachkräfte und Spezialisten, die an der Umsetzung und Markteinführung von Innovationen arbeiten.

Nutzen

Nach dem Seminar sind Sie in der Lage

- Geschäftsideen präzise zu formulieren und vorzustellen
- Die Chance einer Innovationsidee besser abzuschätzen
- Ein neues Geschäftsmodell darzustellen und strategisch präzise zu beplanen

Konzept

Dieses Programm vermittelt die wichtigsten Erkenntnisse des Innovationsmanagements: Was ist zu tun, um aus einer guten Idee ein erfolgreiches Geschäft zu bauen? Wie geht man vor, Schritt für Schritt? Welche Methoden werden dabei eingesetzt? Was funktioniert, was eher nicht?

Themen

Kundennutzen und Marktchancen

Innovationsmanagement beginnt mit einer umfassenden Kenntnis über den Kunden, den Wunschkunden, den Nicht-Kunden. Daran schliesst sich an das intensive Beschäftigen mit dem Markt; der richtigen Marktdefinition, der Kunst, einen Markt zu machen; seinen Spielregeln, Absatz- und Entscheidungsstrukturen.

Das überzeugende Geschäftsmodell

Auch noch so gute Innovationen scheitern, wenn das Geschäftsmodell nicht überzeugt: Welche Produkte? Welche Serviceleistungen und Lösungen? Welche Zielgruppen und Marktsegmente? Welche Kundenbedürfnisse? Welche Vertriebswege und welche Absatzpartner? Welches Preis- und Konditionenmodell? Welche regionale Ausdehnung? Welche Wertschöpfungstiefe? Welcher Vertrieb? Aus der richtigen Mischung dieser Elemente entsteht ein Geschäftsmodell. Anhand empirischer Erkenntnisse können hier bereits Aussagen zur Erfolgswahrscheinlichkeit oder Flop-Gefahr einer Innovation gemacht werden.

Den Innovationserfolg planen

Für jede Innovation braucht es eine klare, präzise Strategie: Welche Marktposition soll aufgebaut werden? Welche Resultate sollen erreicht werden?

Innovationskraft erreichen

Um eine wirklich innovative Firma zu sein, müssen organisatorische und führungs-mässige Voraussetzungen geschaffen werden: eine Vertrauenskultur, institutionalisiertes Lernen, Wissensmanagement, Förderung von Kreativität, bewusstes Schaffen von Freiräumen und Handlungsautonomie, Fehlertoleranz, professionelles Nutzen empirischer Innovationsgesetze.

Innovations-Strategien in Marketing-Konzepten überführen

Bindeglied zwischen der Strategie und dem Umsetzen am Verkaufspunkt ist das Marketing. Ein griffiges, überzeugendes Marketing-Konzept ist die Voraussetzung für den Innovationserfolg.

Umsetzung am Verkaufspunkt

Ohne Verkauf verpuffen alle Innovationsanstrengungen. Verkaufsstärke ist daher zu planen und Wirklichkeit werden zu lassen. Im Zentrum des Verkaufskonzepts steht die Frage: Wie bringe ich die Vorteile und den Kundennutzen unserer Marktleistungen dorthin, wo der Verkaufspunkt ist und wie bringe ich den Kunden oder Konsumenten dazu, unsere Innovation mit hoher Präferenz und immer wieder zu kaufen? Dazu braucht es einen überzeugenden Verkaufsprozess.

Innovationsmanagement: Von Geschäftsidee bis Markterfolg

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT2016 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 9. – 11. Februar 2026, München
- 2. Teil 4. – 7. Mai 2026, St.Gallen
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 15. – 16. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT2026 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 2. – 4. März 2026, Zürich
- 2. Teil 4. – 7. Mai 2026, St.Gallen
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 15. – 16. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT2036 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 29. Jun. – 1. Jul. 2026, Rott.-Egern
- 2. Teil 9. – 12. November 2026, St.Gallen
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 4. – 5. März 2027, St.Gallen

**Dauer: 3 + 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 9900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act20

Zielgruppe (w/m)

Das Programm richtet sich an Führungskräfte und Spezialisten, die in den Prozess des Innovations-Managements involviert sind und Wesentliches zum Aufbau des Geschäfts der Zukunft beitragen sollen.

Nutzen

Die Teilnehmenden lernen Gesetzmässigkeiten und Instrumente für ein erfolgsversprechendes Innovationsmanagement, von der Neugeschäfts-Idee über die Festlegung der Aufbaustrategien bis zur Steuerung des Aufbaugeschäfts.

Konzept

Der Erfolg von morgen beginnt mit den Innovations-Anstrengungen von heute. Das Strategische Innovationsmanagement arbeitet an den Lösungen und Marktpositionen der Zukunft. Neue Geschäftsmodelle sollen neue Märkte begründen und neue Ertragspotenziale erschliessen. Gekonntes Business Development, die richtige strategische Positionierung und aktives Marketing-Management sichern den Erfolg der Zukunft.

Themen

Entwickeln von Innovations-Ideen

Kernkompetenzen und Markenkern als Basis für die erweiterte Definition des eigenen Kerngeschäfts

- Kreative Entwicklung neuer Geschäftsideen
- Geschäftsmodelle für den Erfolg der Zukunft

Neugeschäft-Portfolio

- Strukturierung der Entwicklungsprojekte
- Priorisierung der Innovationsgeschäfte im Neugeschäft-Portfolio
- Steuerung der Ressourcen für den Aufbau der zukünftigen Marktpositionen

Erfolgsfaktoren im Business Development

- Business Development: Gesetzmässigkeiten des Innovations- und Technologie-Managements
- Das erweiterte Geschäftsverständnis rund um Kundenbedürfnisse und neue Business-Modelle

Innovationsführerschaft

- Innovationsideen in starke Marktpositionen überführen
- Kulturelle Voraussetzungen für Innovationserfolg schaffen

Strategieentwicklung für neue Geschäfte

- Erfolgsversprechende Geschäftsstrategien erarbeiten
- Ressourcenzuteilung

Markteintritt und Markterfolg

- Marktvorbereitung
- Konzepte für die Vorbereitung des Markteintritts
- Die Markteintritts-Strategie
- Strategien für die frühe Wachstumsphase

Aufbaugeschäfte entwickeln

- Erfolgsprinzipien für junge Geschäfte in wachsenden Märkten
- Aufbaugeschäfte konsequent ausbauen und steuern

Die Strategische Wachstums-Position

- Das Wachstums-Portfolio füllen
- Ungelöste Kundenprobleme, neuer Kundennutzen und technologische Durchbrüche als Wachstumstreiber

Innovation in Strukturen

- Die innovationsfördernde Organisation
- Die kundennahe Organisation
- Strukturmodelle für Innovations-Führerschaft

Vom Neugeschäft zum Erfolg

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT9316 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 9. – 12. Februar 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 15. – 16. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT9326 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 4. – 7. Mai 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 15. – 16. Juni 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr**: CHF 7 900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act93

Zielgruppe (w/m)

Führungskräfte, Spezialisten und Leistungsträger aus Bereichen, die einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg am Markt leisten: aus Entwicklung, Produktmanagement, Marketing, Research, kunden- und verkaufsnahen Bereichen, aus Funktionen rund um Markt, Marktfolge, Ländermanagement, Markenmanagement.

Nutzen

Dieses Programm richtet sich an all jene, die eine wichtige Rolle bei der Suche nach neuen Geschäften und/oder beim erfolgreichen Aufbau von Marktpositionen innehaben oder übernehmen. Es eignet sich speziell für Leistungsträger, die eine erfolgreiche Marktposition für ein neues Geschäft aufbauen und diese durch gutes Marketing sichern und ausbauen wollen.

Konzept

Eine Unternehmung verdankt ihren Erfolg zu einem grossen Teil den Positionen, die sie mit ihrem Leistungsangebot in definierten Märkten einnimmt. Diese Marktpositionen müssen aufgebaut und verteidigt werden. Was ist zu tun, um mit starken Marktpositionen dauerhaft überdurchschnittlich erfolgreich zu werden und zu bleiben?

Dieses 4-tägige Seminar wird, im Sinne des New Learning, sehr interaktiv realisiert. Dies erlaubt eine ganzheitliche Erfolgsperspektive, zudem können alle für den Erfolg des Neugeschäfts relevanten Themen mit einzubezogen werden. Siehe dazu www.sgbs.ch/anna

Themen

Marktpotenzial-Analyse

- Die wirklichen Potenziale aufspüren
- Markt, Marktteilnehmer, Kundenbedürfnisse, Kundennutzen

Erfinden des neuen Geschäfts

- Business Development: Erfinden zukünftiger Kundenbegeisterung
- Innovation: Mehrwert bieten

Gestalten des Startup-Geschäftsmodells

- Wie ein überzeugendes Geschäftsmodell gestaltet wird
- Business-Profiling: Das zukünftige Geschäft präzise abbilden

Vom Business Plan zur Marktreife

- Business Plan erstellen, bewerten, präsentieren
- Die Entwicklung vorantreiben
- Den Markteintritt vorbereiten und realisieren

Marketing-Strategie

- Zielgruppen und Kundensegmentierung
- Positionierung
- Branding: Aufbau der Marke
- Führen der Marke

Strategien zum Leistungsangebot

- Produkt und Produktlinien-Strategien
- Serviceangebote
- Solutions: Vom Produkt zur kundenspezifischen Lösung

Preisstrategien

- Preisbildung, vom Markt und Kundennutzen ausgehend
- Preisflexibilität dank Wettbewerbsvorteil
- Premium- und Luxus-Pricing versus Kampfpreise
- Innovative Preisstrategien

Kommunikations-Konzepte

- Die Entwicklung der zentralen Botschaft
- Die Wahl der besten Kommunikationskanäle
- Social Media und Zukunftsformen der Kommunikation

Marktbearbeitung und Distribution

- Innovation auch in den Vertriebswegen
- Die wirkungsvollsten Verkaufsprozesse gestalten
- Wettbewerbsvorteile im Supply Chain Management

Neue Marktpositionen aufbauen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT9016 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 9. – 12. Februar 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 11. – 12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT9026 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 4. – 7. Mai 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 11. – 12. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT9036 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 22. – 25. Juni 2026, München
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 23. – 24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT9046 4. Durchführung 2026

- 1. Teil 9. – 12. November 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 25. – 26. Februar 2027, St.Gallen

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 7 900.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act90

Zielgruppe (w/m)

Führungskräfte und Spezialisten aus Bereichen, die einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg am Markt leisten: aus Entwicklung, Produktmanagement, Marketing, Research, kunden- und verkaufsnahen Bereichen, aus Funktionen rund um Markt, Marktfolge, Ländermanagement, Markenmanagement.

Nutzen

Das Seminar richtet sich an all jene, die eine wichtige Aufgabe bei der Suche nach neuen Geschäften und/oder beim erfolgreichen Auf- und Ausbau von Marktpositionen innehaben oder übernehmen.

Konzept

Wie wird aus einer Geschäftsidee ein gutes Geschäft? In diesem Seminar lernen Sie, eine Geschäftsidee zu beurteilen, ein Business Modell zu entwickeln, Machbarkeit zu prüfen und den Prozess von der Idee bis zum Markteintritt mit anschließendem Marktaufbau zu gestalten.

Themen

Marktpotenzial-Analyse

- Die wirklichen Potenziale aufspüren
- Markt, Marktteilnehmer, Kundenbedürfnisse, Kundennutzen

Erfinden des neuen Geschäfts

- Business Development: Erfinden zukünftiger Kundenbegeisterung
- Innovation: Mehrwert bieten

Gestalten des Geschäftsmodells

- Wie ein überzeugendes Geschäftsmodell gestaltet wird

Organisations-Struktur

- Die eigene Organisation auf Innovation, Kundennähe und Schlagkraft am Markt ausrichten

Marketing-Strategie

- Zielgruppen und Kundensegmentierung
- Positionierung
- Branding: Aufbau der Marke

Strategien zum Leistungsangebot

- Produkt und Produktlinien-Strategien
- Solutions: Vom Produkt zur kundenspezifischen Lösung

Preisstrategien

- Preisbildung, vom Markt und Kundennutzen ausgehend
- Innovative Preisstrategien

Kommunikations-Konzepte

- Die Entwicklung der zentralen Botschaft
- Die Wahl der besten Kommunikationskanäle
- Social Media und Zukunftsformen der Kommunikation

Marktbearbeitung und Distribution

- Innovation auch in den Vertriebswegen
- Die wirkungsvollsten Verkaufsprozesse gestalten

Marktpositionen im Wettbewerb

- Rentable Marktpositionen
- Marktpositionen aufbauen, verteidigen, ausbauen
- Wettbewerbsstrategien

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Seminar plus Vertiefung und Anwendung

Das Besondere an den ZAP-Seminaren:
Optimaler TransfERNutzen durch
Anwendung und Vertiefungs-Seminar

ZAP Wissen. Anwenden. Vertiefen.



Leistungsbestandteile

- **Management-Seminar**
in Präsenz oder Online-Live
- **Zurück am Arbeitsplatz**
Monatsmodul zum Selbstlernen,
Zeitaufwand 1 Tag
Lernprotokoll: Was habe ich gelernt,
was will ich umsetzen?
- **2-Tages-Seminar in St. Gallen**
Zur Vertiefung und Anwendung des Erlernten

sgbs.ch/zap

Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Technologiemanagement

Kurzbeschreibung und Dauer

St. Galler KI Management Programm	44
Wie kann KI gezielt zur Stärkung der Wettbewerbsposition eingesetzt werden? Wie verändert KI die Rolle von Führung? Wie werden Organisationen, Teams und Entscheidungsprozesse angepasst? 3 + 3 + 1 + 2 Tage.	
KI Programm für Führungskräfte	46
Wie die Künstliche Intelligenz die Qualität der Strategien massiv verbessern kann. Wie die Brücke zwischen guter Strategie und erfolgreichem Verkauf dank digitalem Sales hergestellt wird. 3 + 1 + 2 Tage.	
Trends, Vorhersage und Strategiefindung mit KI	47
Wie erkennen wir relevante Trends frühzeitig? Wie lassen sich daraus fundierte Vorhersagen und Szenarien entwickeln? Wie entstehen mit KI tragfähige strategische Optionen und wie simulieren wir sie? 3 + 1 + 2 Tage.	
KI gestützte Zukunftsforschung für Strategie & Innovation	48
Welches Vorgehen ermöglicht es, neue Geschäftsfelder mit hohem Zukunftspotenzial frühzeitig zu erkennen? Wie kann durch gekonntes Business Development das Geschäft der Zukunft aufgebaut werden? 2 + 1 + 2 Tage.	
Verkaufsmanagement: Von der Verkaufsstrategie zur digitalen Umsetzung	49
KI hilft, bestehende und potentielle Kunden zu erkennen und gezielt anzusprechen. Wie wird aus einer guten Verkaufsstrategie ein umsatzstarker Verkauf? 4 + 1 + 2 Tage.	
Führung und Resilienz – KI nutzen	50
Was heute richtig ist, kann sich wegen der ständig ändernden Rahmenbedingungen sowie innerer und äusserer Veränderungen bereits morgen als falsch erweisen. Dies strapaziert oder überstrapaziert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Antwort: Resilienz. 3 + 1 + 2 Tage.	
KI und Digitalisierung für das Innovationsmanagement	52
Wie identifizieren wir die Innovationen von morgen mit Hilfe von KI? Wie kann Künstliche Intelligenz Trends vorhersagen und Szenarien entwickeln? Wie integrieren wir digitale Foresight-Methoden in unsere Innovationsstrategie? 3 + 1 + 2 Tage.	
Neue Geschäfte identifizieren und aufbauen	53
Wie können dank KI die Geschäftsmöglichkeiten von morgen gefunden werden? Wie wird die Realisierbarkeit einer neuen Geschäftsidee überprüft? Wie wird aus einer Idee ein tragfähiges neues Geschäftsmodell? 3 + 1 + 2 Tage.	
KI für Neukunden-Akquisition nutzen	54
Wie wird Künstliche Intelligenz für die Neukunden-Akquisition wirkungsvoll genutzt? Für Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Verkauf, Vertrieb, Key Account Management, Marketing sowie Kundenmanagement. 1 + 2 Tage.	

St. Galler KI Management Programm

Strategie, Führung und Verkauf mit KI Unterstützung

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT8016 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 23.–25. März 2026, St.Gallen
- 2. Teil 22.–24. April 2026, Hamburg
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 18.–19. Mai 2026, St.Gallen

Nr. ACT8026 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 8.–10. Juni 2026, Frankfurt
- 2. Teil 6.–8. Juli 2026, St.Gallen
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 14.–15. September 2026, St.Gallen

Nr. ACT8036 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 28.–30. Sep. 2026, München
- 2. Teil 25.–27. November 2026, Köln
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 8.–9. Februar 2027, St.Gallen

Dauer: 3 + 3 Tage Seminar

1 Tag Anwendung*

2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr**: CHF 9900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act80

Konzept

Das St. Galler KI Management Programm vermittelt Führungskräften die strategischen, führungsmässigen und verkaufsrelevanten Grundlagen für den erfolgreichen Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Unternehmen. Im ersten Modul (3 Tage) liegt der Fokus auf der Entwicklung einer zukunftsorientierten KI-Strategie: Wie kann KI gezielt zur Stärkung der Wettbewerbsposition eingesetzt werden? Welche technologischen und datenseitigen Voraussetzungen sind zu schaffen? Und wie sieht eine verantwortungsvolle KI-Governance aus? Im zweiten Modul (3 Tage) steht die Umsetzung im Führungsalltag im Zentrum: Wie verändert KI die Rolle von Führung? Wie werden Organisationen, Teams und Entscheidungsprozesse angepasst? Die Teilnehmenden erhalten einen praxisorientierten Zugang, verankert im St. Galler Management-Modell, ergänzt durch aktuelle Forschung und Best Practices. Das St. Galler KI Management Programm legt dabei besonderen Wert auf die Integration von Technologie, Strategie und Führung, abgestimmt auf die Herausforderungen moderner Executives. Modul 3 dient der Anwendung der Erkenntnisse aus den Seminaren für den eigenen Bereich (1 Tag). Modul 4 (2 Tage) zeigt, wie Kunden und Nichtkunden, die einen aktuellen Bedarf haben, dank KI-gestützter digitalen Verkaufsmassnahmen das Angebot des Unternehmens finden und kaufen sollen.

Themen

Teil 1: Strategisches Management mit KI

KI und strategische Positionierung

- Identifikation von KI-basierten Wettbewerbsvorteilen
- Aufbau strategischer Datenkompetenz
- Geschäftsmodell-Innovation mit KI
- Einsatzfelder der KI in der Wertschöpfung
- Strategische Roadmaps mit dem St. Galler KI Programm

KI-getriebene Entscheidungsprozesse

- Nutzung von Machine Learning für Szenarien
- Erarbeitung Strategischer Optionen mit KI
- Simulation von Wettbewerbsstrategien mit KI
- Finden der bestmöglichen Strategien
- Entscheidungsqualität durch Algorithmen erhöhen
- Schnelle Anpassung bei gravierenden Veränderungen dank KI
- Risikomanagement mit KI-Tools

Technologie, Daten & Infrastruktur

- Datenarchitekturen verstehen und nutzen

Themen

- Schnittstellen zwischen Business & IT managen
- Plattformstrategien im KI-Zeitalter
- Tool-Auswahl im Kontext der Gesamtstrategie
- Technologische Leitplanken im St. Galler KI Programm

Governance & Verantwortung

- Ethikrichtlinien im KI-Einsatz
- Compliance & rechtliche Grundlagen
- Transparente KI-Systeme gestalten
- Rollen und Verantwortungen definieren
- Governance-Modelle des St. Galler KI Programms

Teil 2: Führung mit KI

Leadership im Zeitalter der KI

- Neue Führungsrollen & Erwartungen
- Empowerment statt Kontrolle
- KI als Führungspartner denken
- Persönliche Leadership-Kompetenzen erweitern
- Leadership-Ansätze im St. Galler KI Programm

Change Management & Transformation

- Mitarbeitende für KI begeistern
- Kulturwandel systematisch gestalten
- KI-Projekte kommunikativ begleiten
- Ängste und Widerstände adressieren
- Change-Methoden im St. Galler KI Programm

Zusammenarbeit Mensch & Maschine

- Kollaboration im Mensch-KI-Team
- Augmented Decision Making einsetzen
- Vertrauen in KI-Systeme aufbauen
- Aufgabenverteilung neu denken
- Praxisbeispiele aus dem St. Galler KI Programm

KI-Kompetenzen im Unternehmen aufbauen

- Lernarchitekturen & Weiterbildung
- Kompetenzprofile für KI-Zeitalter
- KI als integrativen Bestandteil der HR-Strategie
- Talentgewinnung für Datenrollen
- Kompetenzstrategien im St. Galler KI Programm

Teil 3: Anwendung

Sie nutzen die Impulse und Erkenntnisse aus dem Seminarteil für eigene Überlegungen und Anwendung. 1 Tag, der als Vorbereitung auf den 2-tägigen Vertiefungsteil in St. Gallen dient.

Teil 4: Digitaler Verkauf: Kunden mit aktuellem Bedarf gezielt erreichen

Ergebnisse steuern

Der Teil „Digitaler Verkauf“ im Rahmen des St. Galler KI Management Programms zeigt, wie Unternehmen digitale Kanäle nutzen können, um potenzielle Kunden mit konkretem Bedarf im richtigen Moment zu erreichen.

Ziel ist es, eine

- digitale Verkaufsstrategie zu entwickeln,
- die sich vor allem auf jene Zielgruppe fokussiert, die einen aktuellen Bedarf hat, nach geeigneten Leistungen sucht und entsprechend kaufbereit ist.

Teilnehmende lernen,

- wie sie eigene digitale Verkaufsaktivitäten so gestalten,

- dass qualifizierte Interessenten (Kunden wie Nichtkunden) genau dann auf das eigene Angebot stoßen, wenn ihr Bedürfnis am größten ist
- und wie sie diese gezielt zur Conversion führen.

Zentrale Inhalte:

- digitale Verkaufsstrategie zu entwickeln,
- Bedarf erkennen, bevor der Kunde selbst aktiv wird
- Digitale Sichtbarkeit mit hoher Relevanz im Entscheidungsprozess
- KI-gestützte Segmentierung und Personalisierung
- Aufbau intelligenter Verkaufstunnels mit hoher Abschlussrate

KI Programm für Führungskräfte

Bestmögliche Strategien finden und in digitalen Verkaufserfolg überführen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT8216	1. Durchführung 2026
1. Teil	23.–25. März 2026, St.Gallen
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	18.–19. Mai 2026, St.Gallen
Nr. ACT8226	2. Durchführung 2026
1. Teil	08.–10. Juni 2026, Frankfurt
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	14.–15. September 2026, St.Gallen
Nr. ACT8236	3. Durchführung 2026
1. Teil	28.–30. Sep. 2026, München
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	23.–24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act82

Zielgruppe (w/m)

- Geschäftsleitungsmitglieder, Executives, Bereichsleiter, Strategieverantwortliche
- Marketing- und Vertriebsentscheider
- Führungskräfte, die KI strategisch und verkaufswirksam einsetzen wollen

Aufbau

- Teil 1: Strategisches Management. 3 Tage.
- Teil 2: Anwendung der Impulse aus dem Seminar. 1 Tag.
- Teil 3: Umsetzung im digitalen Verkauf. 2 Tage.

Konzept

Das dreiteilige Führungskräfte Seminar verbindet strategisches Denken, digitale Kompetenz und konkrete Umsetzung. In Teil 1 (3 Tage) lernen Führungskräfte, wie KI als Treiber der Unternehmensstrategie genutzt werden kann, mit klarem Fokus auf Geschäftsmodell, Marktpositionierung und Wettbewerbsvorteile. Teil 2 ist ein praxisorientiertes Selbstlernmodul, in dem die Teilnehmenden ihre eigene Strategie koncreti-

sieren und erste Umsetzungsschritte entwickeln (1 Tag). Teil 3 (2 Tage) fokussiert auf die operative Umsetzung: Wie wird die Strategie im digitalen Verkauf verankert? Wie werden Kunden mit konkretem Bedarf über klassische (SEO) und neue (KI-gestützte) Suchkanäle gewonnen? Das Führungskräfte Seminar legt besonderen Wert auf Transfer, Wirkung und Führungsrelevanz.

Themen

Teil 1: Strategisches Management mit KI

KI verstehen und strategisch denken

- Rolle der KI im Strategischen Management
- Wettbewerbsvorteile und Differenzierung durch KI

Geschäftsmodell und Datenstrategie

- Wie KI neue Geschäftsmodelle ermöglicht
- Daten als strategische Ressource verstehen und nutzen

Organisation und Umsetzungskraft entwickeln

- KI-Projekte im Unternehmen verankern
- Governance-Modelle und Verantwortlichkeiten
- Aufbau interner KI-Kompetenz

Teil 2: Selbstlernmodul – Individuelle Strategiearbeit

Praxisnahes Selbststudium mit direkter Anwendbarkeit

- Zurück am Arbeitsplatz ZAP: Individuelle Vertiefung der Seminarinhalte
- Entwicklung von Ideen zur Anwendung im eigenen Bereich
- Vorbereitung auf die konkrete Umsetzung im Unternehmen

Siehe www.sgbs.ch/zap

Teil 3: Umsetzung im digitalen Verkauf Strategie trifft digitale Sichtbarkeit

- Kunden mit aktuellem Bedarf identifizieren
- Verbindung von Business-Strategie mit Online-Kanälen
- Sichtbarkeitsstrategien für Entscheider im B2B und B2C
- Rolle der Führungskräfte im digitalen Verkaufsprozess

SEO & KI-Suche intelligent nutzen

- Suchmaschinen als Schlüssel zur Bedarfsdeckung
- Von Keywords zu kundenzentrierten Lösungen
- Conversionoptimierung
- Integration in die strategische Verkaufssteuerung

Trends, Vorhersage und Strategiefindung mit KI

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT8316 **1. Durchführung 2026**

- 1. Teil 24. – 25. Sep. 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 30. Nov. – 2. Dez. 2026, Davos

Nr. ACT8326 **2. Durchführung 2026**

- 1. Teil 16. – 17. Dezember 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 22. – 24. Februar 2027, Stuttgart

**Dauer: 2 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
3 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act83

Zielgruppe (w/m)

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte, Strategie-Verantwortliche und Entscheider, die strategisches Denken im Zeitalter der KI neu gestalten und ihre Unternehmung resp. ihren eigenen Verantwortungsbereich resilient und zukunftsfähig ausrichten wollen.

Aufbau

Teil 1: Strategie-Radar, Trends, Vorhersage und Erkennen des strategisch relevanten Veränderungsbedarfs. 2 Tage.

Teil 2: Selbststudium: Nutzen der Impulse und Erkenntnisse für das eigene strategische Management. 1 Tag.

Teil 3: Strategisches Management mit KI. 3 Tage.

Konzept

Unternehmen stehen unter wachsendem Druck, relevante Trends frühzeitig zu erkennen, valide Vorhersagen zu treffen und ihre Strategien fortlaufend an sich verändernde Rahmenbedingungen anzu-

passen. Dieses Seminar zeigt, wie moderne Strategie-Radarsysteme aufgebaut werden, um möglicherweise relevante Entwicklungen systematisch zu beobachten und mithilfe von KI einzuordnen. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden fundierte Zukunftsszenarien und belastbare Basisannahmen entwickelt, die als Grundlage für das strategische Management dienen.

Ein besonderer Fokus dieses Seminars liegt auf der Nutzung generativer KI zur Entwicklung und Bewertung strategischer Optionen. So wird es möglich, nicht nur die Konsequenzen der eigenen Strategischen Weichenstellungen einzubeziehen. Vielmehr sollen auch die möglichen Reaktionen der Wettbewerber mit in das gedankliche 'War-Gaming' einbezogen werden. Die Auswirkungen unterschiedlicher Entscheidungen in dynamischen Umfeldbedingungen sollen sichtbar gemacht werden. Dadurch soll ein tiefes Verständnis für Robustheit, Resilienz und Skalierbarkeit von Strategien entstehen.

Der entscheidende Mehrwert: Dank KI können relevante Veränderungen in Trends, Annahmen oder Szenarien in Echtzeit erkannt und in aktualisierte Vorhersagen überführt werden. Damit entsteht eine neue Form strategischer Agilität: Unternehmen werden in die Lage versetzt, ihre Strategie permanent weiterzuentwickeln und situativ anzupassen.

Themen

Radarsysteme & Trendmonitoring

- Aufbau eines strategischen Trendradars
- KI zur Erkennung schwacher Signale

Zukunftsszenarien & Annahmen

- Trends in Szenarien übersetzen
- Erstellung mehrerer Vorhersagepfade
- Kritische Basisannahmen identifizieren

Strategische Optionen entwickeln

- Optionen aus Szenarien ableiten
- Bewertung mit Hilfe von KI

War Gaming & Strategie-Simulation

- Simulation strategischer Entscheidungen
- Einsatz generativer KI im War Gaming
- Bewertung von Resilienz & Wirkung

Die Strategie festlegen

- Fokus auf starke und rentable Marktpositionen
- Raus aus Mitläuferpositionen und unattraktiven Märkten
- Neues Geschäft in überdurchschnittlich attraktive Marktpositionen

KI gestützte Zukunftsforschung für Strategie & Innovation

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT9616 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 24.–25. Sep. 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 10.–11. Dezember 2026, St.Gallen

Nr. ACT9626 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 16.–17. Dezember 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 4.–5. März 2027, St.Gallen

Dauer: **2 Tage Seminar**
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr**: CHF 5900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act96

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende sind Führungskräfte und Spezialisten, die vermehrt Künstliche Intelligenz für ihr Strategisches Management und ihre Innovationsprojekte einsetzen wollen.

Aufbau

Teil 1: Methoden zur Trendidentifikation, zur Früherkennung disruptiver Risiken und zum Finden neuer Geschäftsideen für das Geschäft der Zukunft. 2 Tage.

Teil 2: „Zurück am Arbeitsplatz“ (ZAP) Anwendung der Erkenntnisse, 1 Tag.

Teil 3: Vertiefung mit Schwerpunkt Business Development. 2 Tage.

Konzept

Diese praxisnahe Strategie Weiterbildung verbindet moderne Trendanalyse, Anwendung von Tools zur Trenderkennung und Vorhersage und systematisches Business Development. Sie richtet sich an Führungskräfte, Strategieverantwortliche und Innovatoren, die aktiv die Zukunft

ihres Unternehmens gestalten wollen. Die Strategie Weiterbildung wurde entwickelt, um Unternehmen dabei zu unterstützen, frühzeitig relevante Trends zu erkennen. So sollen zukünftige Geschäftsfelder systematisch identifiziert und strategische Chancen genutzt werden. Märkte und Marktchancen entstehen heute mit unglaublicher Geschwindigkeit. Gleichzeitig kommen bestehende Geschäftsmodelle rascher unter Druck. Im Zentrum der Strategie Weiterbildung steht die Fähigkeit, Gefahren für das eigene Kerngeschäft zu erkennen und zugleich strategische Aufbaugeschäfte zu finden. Diese sollten idealerweise zu den Kompetenzen und Ambitionen des Unternehmens passen.

Themen

Trendradar & Zukunftsforschung

- Megatrends und Mikrotrends
- Relevanz für das eigene Geschäftsmodell

Disruption & Risikoanalyse

- Erkennen disruptiver Technologien
- Analyse von Geschäftsmodellrisiken

Früherkennungssysteme

- Tools zur Umfeldanalyse
- Aufbau interner Frühindikatoren

Neue Geschäftsfelder

- Ideenfindung systematisieren
- Bewertung zukünftiger Märkte

Kernkompetenzen weiterdenken

- Strategische Stärken nutzen
- Transfer in neue Kontexte

ZAP – Zurück am Arbeitsplatz

- Reflexion und Auswahl von Ideen
- Ableitung erster Umsetzungsschritte

Business Development

- Methoden zur Entwicklung neuer Geschäfte
- Vorgehen beim Entwickeln des Geschäfts der Zukunft

Strategische Aufbaugeschäfte

- Portfolio-Erweiterung
- Strategischer Fit und Synergien

Integration in die Gesamtstrategie

- Verankerung neuer Ansätze
- Erfahrungen aus der Praxis, Best Practices

Verkaufsmanagement: Von der Verkaufsstrategie zur digitalen Umsetzung

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT8416	1. Durchführung 2026
1. Teil	3.–6. Februar 2026, Davos
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	18.–19. Mai 2026, St.Gallen
Nr. ACT8426	2. Durchführung 2026
1. Teil	4.–7. Mai 2026, Bregenz
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	14.–15. September 2026, St.Gallen
Nr. ACT8436	3. Durchführung 2026
1. Teil	28. Sep.–1. Okt. 2026, Stuttgart
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	23.–24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act84

Zielgruppe (w/m)

- Verkaufs- und Vertriebsleiter
- Leistungsträger aus Marketing und Sales
- Verantwortliche für Vertriebsstrategien und Verkaufsprozesse
- Professionals mit Interesse an Digitalisierung im Vertrieb
- Entscheider, die Verkaufspersormance, Neukundenakquisition und Kundenbindung verbessern wollen

Aufbau

Teil 1: Strategisches Verkaufsmanagement. Digitalisierung und KI bei der Führung des Verkaufs. 4 Tage.

Teil 2: Selbststudium: Nutzen der Impulse und Erkenntnisse für das eigene Verkaufsmanagement. 1 Tag.

Teil 3: Sichtbarkeit, Marktpräsenz, Generierung von Leads und digitaler Verkauf. 2 Tage.

Konzept

Wie werden Erfolg versprechende Verkaufsstrategien entwickelt und digital umgesetzt? Erlernen Sie, wie Sie Ihre Vertriebsprozesse effizient gestalten, innovative Tools integrieren und den Kundenkontakt vom ersten Lead bis zum Abschluss gezielt steuern. Nutzen Sie zukunftsweisende Methoden und digitale Lösungen, um Ihre Verkaufspersormance nachhaltig zu steigern und Wettbewerbsvorteile auszubauen. Werden Sie zum Treiber Ihres Vertriebserfolgs, gestalten Sie die Digitalisierung als Chance für Ihr Unternehmen und nutzen Sie die Möglichkeiten der KI, um ihre Umsatzziele zu erreichen und zu übertreffen.

Themen

Verkaufsstrategien entwickeln

Erarbeiten Sie effektive Strategien, die Ihre Vertriebsziele klar definieren und Ihre Marktposition stärken. Lernen Sie, wie Sie Ihre Zielgruppen präzise ansprechen und Wettbewerbsvorteile schaffen.

Kundenbedarfe erkennen mit KI

Entdecken Sie, wie Künstliche Intelligenz Kundenverhalten analysiert und Bedarfsmuster erkennt, um passgenaue Angebote zu entwickeln und den Vertriebs- erfolg zu steigern.

Lead-Generierung und Qualifizierung

Erfahren Sie, wie moderne Technologien und KI Ihre Lead-Generierung optimieren, um hochwertige Kontakte systematisch zu identifizieren und priorisieren.

Digitale Vertriebsprozesse gestalten

Erlernen Sie die Digitalisierung von Vertriebsabläufen, um Effizienz zu steigern und nahtlose Kundenerlebnisse zu schaffen, vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluss.

Personalisierte Kundenansprache

Nutzen Sie datenbasierte Tools, um Ihre Kommunikation individuell anzupassen, Kundenbindung zu stärken und die Abschlussquoten deutlich zu erhöhen.

Automatisierung

Erfahren Sie, wie Automatisierung repetitive Aufgaben reduziert, Follow-ups optimiert und Vertriebsressourcen gezielter einsetzt.

Verkaufspersormance messen und steuern

Lernen Sie, relevante Kennzahlen effektiv zu nutzen, um den Vertriebserfolg transparent zu machen und Steuerungsmassnahmen abzuleiten.

Führung und Resilienz – KI nutzen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT8516 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 22.–24. April 2026, Hamburg
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 15.–16. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT8526 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 6.–8. Juli 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 30. Nov.–1. Dez. 2026, St.Gallen

Nr. ACT8536 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 25.–27. November 2026, Köln
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 4.–5. Januar 2027, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Präsenz
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr**: CHF 6900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act85

Zielgruppe (w/m)

Zielgruppe sind Führungskräfte, die Antworten suchen

- auf die zunehmende Verunsicherung der Mitarbeitenden über die Konsequenzen der KI für Arbeitsplätze
- zu den Auswirkungen der KI auf die Arbeit der Zukunft und auf die notwendigen Kompetenzen.

Dieses Seminar soll den Mitarbeitenden helfen, die zu erwartenden Veränderungen mit Auswirkung auf die Mitarbeiterschaft zu erkennen und bestmöglich im eigenen Führungsbereich umsetzen zu können.

Aufbau

Teil 1: Führen mit KI. 3 Tage.

Teil 2: Selbststudium: Nutzen der Impulse und Erkenntnisse für die eigene Führungsaufgabe. 1 Tag.

Teil 3: Das Resilienz-Programm. 2 Tage.

Konzept

Wer Mitarbeiter führt, kennt dieses Problem: Was heute richtig ist, kann sich wegen der ständig ändernden Rahmenbedingungen sowie innerer und äusserer Veränderungen bereits morgen als falsch erweisen. Strategien sind immer öfter Richtungsentscheidungen, die schon nach kurzer Zeit wieder geändert oder angepasst werden müssen. Dies strapaziert oder überstrapaziert das Unternehmen, vor allem aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In diese bereits stressbeladene Situation kommt jetzt ein weiterer ‚Gamechanger‘: Künstliche Intelligenz. Durch den rasanten Aufstieg der KI entstehen grosse Herausforderungen an die Führung auf nachgelagerten Ebenen. Hier die häufig genannten Herausforderungen an Leadership und Führung:

Qualifikationslücke bei Mitarbeitenden

Die bestehenden Kompetenzen passen oft nicht mehr zu den neuen, KI-geprägten Aufgabenprofilen.

Widerstand gegen Veränderung

Viele Mitarbeitende fürchten Kontrollverlust oder Arbeitsplatzverlust durch KI und blockieren aktiv oder passiv.

Verlust organisationaler Stabilität

Schnelle Veränderungen gefährden gewachsene Strukturen, Rollenverständnisse und Teamdynamiken.

Mangel an Change-Kompetenz im Unternehmen

Transformation mit KI erfordert neue Fähigkeiten im Change-Management – oft fehlt es an Erfahrung und Kultur.

Überforderung durch Tempo und Komplexität

Mitarbeitende und Führungskräfte kämpfen mit der Geschwindigkeit der Veränderung und der Vielzahl neuer Tools.

Vertrauensverlust in Führung und Technologie

Wenn KI-Entscheidungen nicht transparent sind, schwindet das Vertrauen in Führung und Systeme.

Fehlende ethische und kulturelle Leitplanken

KI wirft neue ethische Fragen auf – ohne klare Werteorientierung kann Orientierungslosigkeit entstehen.

Unklare Rollen- und Verantwortungsverteilung

Automatisierung verschiebt Verantwortlichkeiten – oft unklar, wer was entscheidet oder trägt.

Talentabwanderung und Rekrutierungsprobleme

Top-Talente verlangen moderne Arbeitsumfelder – Unternehmen ohne klare KI-Strategie verlieren Attraktivität.

Produktivitätsparadox in der Übergangsphase

Trotz KI-Investitionen sinkt die Produktivität kurzfristig, da Prozesse, Systeme und Menschen neu ausgerichtet werden müssen.

Themen

Die zunehmende Nutzung von KI in fast allen Bereichen des Unternehmens stellt die Führung – und damit jede einzelne Führungskraft – daher vor grosse Herausforderungen.

Teil 1: Führen im Zeitalter der KI

Was muss gute Führung tun, um diese Herausforderungen zu meistern? Führung und Leadership müssen auf folgende Handlungsfelder aktiv einwirken:

Orientierung geben – durch klare Vision und Werte

Führung muss ein Zukunftsbild schaffen, das Chancen und Leitplanken der KI-Nutzung aufzeigt. Werteorientierung schafft Vertrauen in einer Zeit, in der viele Gewissheiten wegbrechen.

Veränderung aktiv gestalten, mit Kommunikation und Beteiligung

Veränderung gelingt nur im Dialog. Führung muss Ängste ernst nehmen, Beteiligung ermöglichen und Veränderungen transparent, nachvollziehbar und sinnstiftend kommunizieren.

Kompetenzen aufbauen. Lernen systematisch ermöglichen

Die Zukunftsfähigkeit der Organisation hängt von der Lernfähigkeit ihrer Menschen ab. Führung fördert kontinuierliches Lernen, gezielten Kompetenzaufbau und fördert eine lebendige Lernkultur.

Strukturen und Prozesse anpassen. Agilität stärken

Statische Strukturen behindern Anpassung. Führung muss Teams befähigen, dezentral entscheiden lassen, Silos abbauen und dynamische Entscheidungsräume schaffen – für mehr Tempo und Flexibilität.

Psychologische Sicherheit fördern. Raum für Fehler schaffen

In einer Zeit hoher Unsicherheit ist es entscheidend, dass Mitarbeitende sich trauen, Fragen zu stellen, Fehler zu machen und Neues auszuprobieren. Führung schafft diesen Raum und schützt ihn bewusst.

Technologiekompetenz aufbauen. Digitale Souveränität fördern

Gute Führung versteht KI nicht nur als Tool, sondern als strategischen Faktor. Sie entwickelt selbst ein Grundverständnis für Technologie und sorgt dafür, dass auch das Team KI sicher und reflektiert einsetzen kann.

Teil 2: Das Resilienz-Programm

Führungskräfte sollen befähigt werden, die Resilienz ihrer Teams und sich selbst gezielt zu fördern, um den raschen, KI-bedingten Wandel souverän zu meistern.

Resilienz verstehen und vorleben

- Bedeutung von Resilienz im KI-Zeitalter
- Eigene Resilienz reflektieren und stärken
- Vorbildfunktion und emotionale Stabilität

Orientierung und Sicherheit schaffen

- Klare Vision und Werte vermitteln
- Transparente Kommunikation in Unsicherheit
- Veränderungsängste erkennen und adressieren

Empowerment und Selbstwirksamkeit fördern

- Mitarbeitende befähigen, Verantwortung zu übernehmen
- Beteiligung und Mitgestaltung ermöglichen
- Psychologische Sicherheit als Führungsaufgabe

Agilität und Lernkultur etablieren

- Fehlerkultur und Experimentierfreude fördern
- Kontinuierliches Lernen als Resilienzfaktor
- Umgang mit KI-Technologie: Chancen & Grenzen kommunizieren

KI und Digitalisierung für das Innovationsmanagement

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

- Nr. ACT8616 **1. Durchführung 2026**
1. Teil 24.–25. September 2026, St.Gallen
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 30. Nov.–2. Dez. 2026, Davos
- Nr. ACT8626 **2. Durchführung 2026**
1. Teil 16.–17. Dezember 2026, St.Gallen
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 22.–24. Februar 2027, Stuttgart

**Dauer: 2 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
3 Tage Vertiefung**
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act86

Zielgruppe (w/m)

1. Ergebnisverantwortliche Führungskräfte und Executives mit strategischer Verantwortung für Innovation, Wachstum und digitale Transformation
2. Verantwortliche für Innovation, Strategie oder Digitalisierung, die KI gezielt für neue Geschäftsmodelle nutzen wollen
3. Entscheider in etablierten Unternehmen, die Zukunftsmärkte analysieren und gestalten möchten
4. Pioniere der Unternehmensentwicklung, die KI in ihre Leadership- und Innovationspraxis integrieren wollen

Aufbau

- Teil 1: Foresight & KI.
Trendforschung, Vorhersage und Szenario-Entwicklung.
2 Tage.
- Teil 2: Zurück am Arbeitsplatz: Sie arbeiten Erkenntnisse und Impulse aus dem Seminar gezielt für Ihr Unternehmen auf. 1 Tag.
- Teil 3: Strategieentwicklung mit KI.
3 Tage.

Konzept

Im Fokus stehen Foresight, digitale Intelligenz und strategische Entwicklung. Sie lernen, wie Künstliche Intelligenz hilft, Märkte vorauszudenken, Szenarien zu modellieren und Innovationschancen gezielt zu nutzen.

Themen

Technologische Grundlagen von KI

- Überblick über relevante KI-Technologien

Künstliche Intelligenz und Trendradar

- Automatisierte Erkennung disruptiver Entwicklungen
- Einsatz von KI zur Markt- und Umfeldanalyse

Digitale Foresight-Methoden

- Szenario-Entwicklung mit KI-gestützten Tools
- Simulation von Zukunftsmärkten und Kundenverhalten

Strategisches Innovationsmanagement

- KI als Treiber für Innovationsprozesse
- Verknüpfung von Kreativität und maschineller Intelligenz

KI in der Geschäftsmodellinnovation

- Neue Erlösmodelle durch KI

Datengetriebene Entscheidungssysteme

- Aufbau von Entscheidungsmodellen mit KI
- Kognitive Assistenzsysteme für Führungskräfte

Transfer in die Unternehmenspraxis

- Methoden zur Umsetzung KI-basierter Innovationen
- ZAP-Workshop: Reflexion & Massnahmenplan

Ethik, Verantwortung & KI-Governance

- Vertrauen und Transparenz in KI-Systemen
- Verantwortung der Führung in der KI-Nutzung

Leadership im Zeitalter der KI

- Führungsrollen und Kompetenzen neu denken
- Veränderungsmanagement und Unternehmenskultur

Strategieentwicklung mit KI-Unterstützung

- Von der Vision zur umsetzbaren Strategie
- Einsatz von KI in der strategischen Simulation

Neue Geschäfte identifizieren und aufbauen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT9516 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 24.–25. September 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 23.–25. November 2026, Stuttgart

Nr. ACT9526 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 16.–17. Dezember 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 22.–24. Februar 2027, Horn

Dauer: 3 Tage Präsenz

1 Tag Anwendung*

2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr**: CHF 7900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act95

Zielgruppe (w/m)

- Führungskräfte, die Innovation strategisch steuern möchten
- Verantwortliche für Business Development und Corporate Innovation
- Unternehmer und Intrapreneure auf der Suche nach neuen Wachstumsfeldern
- Produktmanager, die Innovation nachhaltig verankern wollen

Konzept

In drei aufeinander aufbauenden Teilen lernen Teilnehmende, wie sich mit Hilfe moderner Methoden, insbesondere Künstlicher Intelligenz, die grossen Geschäftsmöglichkeiten der Zukunft erkennen und in Szenarien abbilden lassen. Teil 1 ist ein 2-tägiges Seminar zum Thema Vorhersage, Zukunftsradar und Szenarien. Teil 2 ist ein „ZAP – Zurück am Arbeitsplatz“-Modul, bei dem eine eigene Geschäftsidee mit dem St. Galler Tool „Geschäftsideen bewerten“ analysiert und geprüft wird. Im Teil 3, einem 3-tägigen Präsenzseminar, liegt der Fokus auf innovativen Geschäftsmodellen und Business Development. Diese Weiterbildung Innovationsma-

nagement richtet sich an Führungskräfte, Innovationsverantwortliche und Unternehmer, die neue Wege erschliessen wollen.

Themen

Trend- und Zukunftsanalyse

- Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur Mustererkennung
- Szenariotechnik für neue Geschäftsoptionen
- Frühindikatoren für disruptive Veränderungen

Innovationsfelder identifizieren

- Markt- und Technologieradar nutzen
- Problemräume in Chancen umwandeln
- Branchenübergreifende Innovationsquellen erschliessen

Bewertung von Geschäftsideen mit dem St. Gallen Tool

- Machbarkeit, Skalierbarkeit und Differenzierung prüfen
- Zielgruppennutzen objektiv erfassen
- Wirtschaftlichkeit und Marktreife simulieren

Selbststudium: Grundlagen der Innovationsforschung

- Kompakter Einstieg in Innovationsmanagement
- Digitale Methoden & Tools im Selbststudium
- Transfer in den eigenen Unternehmenskontext

ZAP – Anwendung am Arbeitsplatz

- Eigene Idee mit „Geschäftsideen bewerten“ analysieren
- Aufarbeitung des Teil 1 und Anwendung der Impulse für das eigene Unternehmen

Neue Geschäftsmodelle entwickeln

- St. Gallen Business Model Navigator anwenden
- Plattform-, Subscription- und Ökosystemmodelle verstehen
- Wertschöpfung neu denken

Business Development in der Praxis

- Go-to-Market Strategien für neue Ideen
- Pilotprojekte aufsetzen und testen
- Innovationscontrolling und KPIs

KI für Neukunden-Akquisition nutzen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT9926 2. Durchführung 2026

- 1. Teil Vorbereitung:
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 2. Teil 18.–19. Mai 2026, St.Gallen

Nr. ACT9936 3. Durchführung 2026

- 1. Teil Vorbereitung:
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 2. Teil 14.–15. Sep. 2026, St.Gallen

Nr. ACT9946 4. Durchführung 2026

- 1. Teil Vorbereitung:
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 2. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT9956 5. Durchführung 2026

- 1. Teil Vorbereitung:
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 2. Teil 8.–9. Februar 2027, St.Gallen

Dauer: 1 Tag Vorbereitung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 3900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act99

Zielgruppe (w/m)

- Verkaufsdirektoren, Marketing
Direktoren, Vertriebsleiter
- Verantwortliche für Lead-
Generierung und Umsatz

Aufbau

Teil 1: Vorbereitung anhand einer Auf-
gabenstellung. Selbststudium:
1 Tag.

Teil 2: 2 Seminar-Tage in kleiner
Gruppe in St. Gallen.

Konzept

Wie wird Künstliche Intelligenz für die
Neukunden-Akquisition wirkungsvoll
genutzt? Die Teilnehmenden erhalten
wertvolle Einblicke, wie KI hilft, Kun-
denbedürfnisse frühzeitig zu erkennen,
Potenziale treffsicher zu identifizieren
und Vertriebsereignisse messbar zu stei-
gern.

Themen

Einführung in KI im Vertrieb

- Grundlagen & Begriffe
- Chancen der KI
- Wie kann KI den Verkauf bei der
Neukundenakquisition wirkungsvoll
unterstützen?

Leadgenerierung automatisieren

- Predictive Analytics
- Datenquellen nutzen
- KI-gestützte Segmentierung
- Kunden mit potenziellem Bedarf mit
dem eigenen Angebot und der eige-
nen Leistungsfähigkeit in Kontakt
bringen
- Leads als Start der Verkaufsaktivi-
täten mit hoher Abschluss-Quote

KI-Tools im Sales-Prozess

- Chatbots & CRM
- Personalisierung mit KI
- Welche Instrumente helfen, den
Verkaufsprozess resp. die Neukun-
dengewinnung zu verbessern?

Kundenansprache optimieren

- Content KI-gestützt entwickeln
- Zeitpunkt & Kanalwahl
- Testing & Anpassung
- Praxisbeispiele und Anwendung

Abschlüsse steigern mit KI

- Scoring-Modelle
- Kunden-Entscheidungsprozesse
verstehen
- Die Erfolgsquote der Neukun-
den-Aktionen steigern

Datengetrieben entscheiden

- KPIs & Dashboards
- Vertriebssteuerung mit KI
- Datenschutz & Ethik

Praxis-Use-Cases & Tools

- Branchenbeispiele
- Tools live erleben

Change & Mindset im Vertrieb

- Akzeptanz für den Einsatz von KI im
Verkauf und Vertrieb schaffen
- Teams befähigen, KI-Instrumente
wirkungsvoll zu nutzen

Strategische Integration von KI

- KI in Vertriebsstrategie einbinden
- Firmenspezifische Messgrößen für
Erfolg definieren
- Vertriebsbezogene KI in das
Führungssystem integrieren

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Seminar plus Vertiefung und Anwendung

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler TransfERNutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

ZAP Wissen. Anwenden. Vertiefen.



Leistungsbestandteile

- **Management-Seminar**
in Präsenz oder Online-Live
- **Zurück am Arbeitsplatz**
Monatsmodul zum Selbstlernen,
Zeitaufwand 1 Tag
Lernprotokoll: Was habe ich gelernt,
was will ich umsetzen?
- **2-Tages-Seminar in St. Gallen**
Zur Vertiefung und Anwendung des Erlernten

sgbs.ch/zap

Executive Leadership

Kurzbeschreibung und Dauer

St. Galler Leadership & Change Management Programm

56

Leadership: Führen in Zeiten der Veränderung. Change Management. Zuerst Seminar, dann 1 Tag ZAP Zurück am Arbeitsplatz, dann 2 Tage Vertiefung und Anwendungs-Seminar in St. Gallen. 3 + 3 + 1 + 2 Tage.

Leadership Kompetenz wirkungsvoll einsetzen

57

Sie suchen neues Wissen und Impulse, um Motivation, Agilität und Engagement in ihrem Verantwortungsbereich zu steigern und damit sowohl Zufriedenheit als auch Leistung weiter zu optimieren. 4 + 3 + 1 + 2 Tage.

Führung für Executives

58

Wie muss ich führen, um die Fähigkeiten und Möglichkeiten meiner Mitarbeiter noch besser zur Geltung zu bringen?
3 + 1 + 2 Tage.

St. Galler Change Management Programm

59

Vorzugehen und andere befähigen, den notwendigen Wandel und die gewollte Erneuerung zu gestalten. 3 + 1 + 2 Tage.

St. Galler Leadership & Change Management Programm

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT3116 1. Durchführung 2026

1. Teil 2.–4. Februar 2026, Berlin
2. Teil 22.–24. April 2026, Hamburg
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 25.–26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT3126 2. Durchführung 2026

1. Teil 23.–25. März 2026, Bregenz
2. Teil 22.–24. April 2026, Hamburg
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 25.–26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT3136 3. Durchführung 2026

1. Teil 23.–25. März 2026, Bregenz
2. Teil 6.–8. Juli 2026, St.Gallen
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 12.–13. November 2026, St.Gallen

**Dauer: 3 + 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 9900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act31

Konzept

Gutes Leadership beginnt mit Respekt und Wertschätzung vor dem Bestehenden. Denn dieses war lange Zeit richtig, erfolgreich und zielführend. All jene, die das Alte beherrschen und lieben gelernt haben, sind tendenziell skeptisch, wenn Altes durch Neues ersetzt werden soll. Warum? Ihre eigene Erfolgsgeschichte im Unternehmen, aber auch die von Kollegen und Mitstreitern wird als falsch, alt und überholt abgewertet. Wer kann da schon Freude verspüren und aktiv sich zum Neuen bekennen?

Gutes Change Management braucht Klarheit über die notwendigen Veränderungen. Was soll sich konkret ändern, worin besteht das Neue, was hat weiterhin Bestand, was hingegen nicht. Oft ist den Beteiligten und Betroffenen nicht klar, worin das Neue denn wirklich bestehen soll. Unwissen füllt sich mit Gerüchten, Halbwissen und Halbwahrheiten. Wenn unklar ist, was sich ändern soll, kann auch niemand einen vernünftigen Beitrag dazu leisten.

Gutes Change Management sorgt für Verständnis für das Neue, aber auch für die Ängste und Befindlichkeiten, die damit ausgelöst werden. Mitarbeiter haben ein gutes Gespür, um zwischen Schikane und notwendiger Veränderung unterscheiden zu können. Dafür braucht es aber Kommunikation, Erklärung, das aktive Bemühen um Verständnis für die Notwendigkeit unbequemer Entschei-

dungen. Es braucht das erkennbare Engagement des Managements für soziales Engagement und für Lösungen, welche die Nachteile des Neuen für die Mitarbeitenden so klein wie möglich halten.

Aus diesem Verständnis entsteht bei einigen – nicht bei allen – Akzeptanz für Lösungen, selbst wenn sie effektiv, vermeintlich oder kurzfristig gegen die eigenen Interessen gerichtet sind. Viele Mitarbeiter haben Verständnis für Lösungen, die aus Sicht des Ganzen notwendig sind, auch wenn sie ihren eigenen Zielen widersprechen. Dort wo dies nicht der Fall ist, wird Motivation und Führung durch gekanntes Change Management an Grenzen stossen, die mit Verhandlung um Interessen, nicht mehr durch Change Management-Kompetenz gelöst werden müssen.

Auf Basis dieser Überlegungen sollte jede Führungskraft, die zusammen mit ihren Mitarbeitern grössere Veränderungen umsetzen muss, über eine hohe Change Management Kompetenz verfügen. Dieses Seminar vermittelt dazu die notwendigen Erkenntnisse, Instrumente und Best Practices.

Leadership Kompetenz wirkungsvoll einsetzen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT0116 1. Durchführung 2026

- Teil 26.–29. Januar 2026, St.Gallen
- Teil 22.–24. April 2026, Hamburg
- Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- Teil 25.–26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT0126 2. Durchführung 2026

- Teil 16.–19. März 2026, Stuttgart
- Teil 22.–24. April 2026, Hamburg
- Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- Teil 25.–26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT0136 3. Durchführung 2026

- Teil 15.–18. Juni 2026, Bregenz
- Teil 6.–8. Juli 2026, St.Gallen
- Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- Teil 11.–12. März 2027, St.Gallen

**Dauer: 4 + 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 9900.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act01

Zielgruppe (w/m)

Dieses Programm eignet sich für erfahrene Führungskräfte, die heute bereits eine verantwortungsvolle Führungsposition einnehmen. Sie suchen neues Wissen und Impulse, um Motivation, Agilität und Engagement in ihrem Verantwortungsbereich zu steigern und damit sowohl Zufriedenheit als auch Leistung weiter zu optimieren.

Konzept

Führungskräfte sollten Orientierung geben, Vertrauen schaffen und Leistung möglich machen. In diesem Programm zeigen wir, wie erfolgreiche Leader heute führen – situativ, empathisch, digital kompetent und mit klarem Fokus. Erleben Sie, wie Sie Motivation wecken, Teams zu Höchstleistungen führen und auch in Veränderungsprozessen wirksam bleiben. Sie lernen, Widerstände früh zu erkennen, Menschen mitzunehmen und Wandel aktiv zu gestalten.

Setzen Sie Ihre Führungsstärke gezielt ein, speziell auch bezüglich der Mitarbeiter-Reaktionen auf KI und Umwälzungen im Hinblick auf neue Technologien. Mit modernen Tools, fundierten Erkenntnissen und dem St. Galler Modell für Management-Qualität.

Themen

Wirkungsvoll führen

- Wie erfolgreiche Führungskräfte führen
- Welcher Führungsstil in welcher Situation geeignet ist
- Merkmale des Digital Leadership
- Soziale Kompetenzen im Führungsprozess

Hohe Motivation erreichen und erhalten

- Wie die Angst vor Disruption und Kannibalisierung durch digitale Geschäftsmodelle sich im Unternehmen auswirkt
- Eigenmotivation, Engagement und Einsatzbereitschaft als Basis für Motivation
- Wo der gemeinsame Motivations-Nenner ist und wie er durch gute Führung gezielt aktiviert wird

Hohe Leistung einfordern und erreichen

- Die Messlatte für gute Leistung setzt die Führungskraft
- Umfassende Management-Qualität: Modell und Massnahmen

Change Management Erkenntnisse

- Liebgewonnes verlassen, Bekanntes aufgeben, Neues aufnehmen müssen: Die typischen Reaktionen
- Richtiges Verhalten im Wandel: Der Change Manager als Führungskraft
- Eine Veränderungssituation verstehen und analysieren können
- Mögliche Widerstände frühzeitig erkennen und richtig einordnen
- Den sozialen Prozess rechtzeitig steuern

Führungspersönlichkeit

- Die eigenen Führungsprinzipien kennen
- Die Erwartungen an das Führungsverhalten des Management-Teams und der Führungskräfte auf allen Ebenen kommunizieren
- Die Leistung des Teams durch wirkungsvolle Führung verstärken

Führung für Executives

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT3316 1. Durchführung 2026

1. Teil 27. – 29. April 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 25. – 26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT3326 2. Durchführung 2026

1. Teil 5. – 7. Oktober 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 12. – 13. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT3336 3. Durchführung 2026

1. Teil 7. – 9. Dezember 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 11. – 12. März 2027, St.Gallen

**Dauer: 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12.30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 5 500.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act33

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende sind Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung aus allen Executive-Bereichen mit dem Ziel,

- das eigene Führungsverhalten in ganz speziellen Situationen zu optimieren
- auch in schwierigen Situationen einen für richtig erachteten Weg zu gehen

Konzept

Die Teilnehmenden wollen die Art, wie sie selbst führen, anhand der Erkenntnisse der modernen Führungslehre überprüfen. "Wie muss ich führen, um die Fähigkeiten und Möglichkeiten meiner Mitarbeiter noch besser zur Geltung zu bringen?"

Themen

Ausführen oder Führen?

Was fällt Ihnen leichter: Ausführen oder Führen? Selber machen oder andere dazu zu bringen, es gleich gut, vielleicht sogar besser zu machen, als Sie es täten? Wer stark im Ausführen ist, stösst irgendwann an Grenzen: Auch der eigene Tag hat nur 24 Stunden. Wenn mehr nicht geht, müssen andere Wege gesucht werden, um das eigene Können, die eigenen Ideen in die Tat umzusetzen. Spätestens jetzt wird man vom Macher zur Führungspersönlichkeit. Führung bezweckt in diesem Fall, den eigenen Wirkungsgrad zu multiplizieren. Durch die Weitergabe des Wissens an Mitarbeiter werden diese in die Lage versetzt, wirkungsvoll an den wesentlichen Erfolgstreibern eigenständig zu arbeiten. «Leadership für Executives» hilft Ihnen, Ihren persönlichen Wirkungsgrad durch ein Mehr an Führung noch weiter auszubauen.

Mit welchem Führungsstil?

Wer als Führungspersönlichkeit Mitarbeiter zum gemeinsamen Erfolg führt, hat mehrere Möglichkeiten der Führung: «Befehl auf den Mann» oder Selbstorganisation mit der Basisidee, Leitplanken vorzugeben, Kompetenzen an den Ort des Geschehens zu delegieren und durch Lenkung für die gewünschten Resultate zu sorgen. Zwischen diesen beiden sehr unterschiedlichen Führungsstilen gibt es zahlreiche weitere. Welcher ist der Ihre?

Welches ist Ihr persönliches Führungsmuster? Beherrschen Sie allenfalls mehrere und sind Sie in der Lage, je nach Situation den bestmöglichen Führungsstil zum Einsatz zu bringen? Wo sind Sie noch authentisch, ab wann nicht mehr? Leadership für Executives gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre eigenen Führungsmuster zu erkennen, Stärken als Führungskraft zu erfahren und noch besser zum Einsatz zu bringen.

Führungsverhalten in speziellen Situationen

In besonderen Situationen zeigt sich die Führungsqualität: Unter Druck. Bei Überlastung. In emotional belastenden Situationen. Bei Erfolgswang. In persönlichen Konflikten. Im systembedingten Dilemma. Hier zeigen sich Souveränität, Reife und Führungsqualität. Selbst sehr erfahrene Führungskräfte sollten immer wieder von neuem ihr Führungsverhalten optimieren.

Aus Fehlern lernen. An den Erfolg glauben.

Wirkliche Erfolge brauchen häufig mehr als einen Anlauf. Aus Fehlern wird man klug. Fehler sind Chancen, selbst erlebte Erfahrung, die man nutzen sollte. Das Instrumentarium dazu: Resilienz. Wir zeigen, wie man dieses Erfolgsprinzip bei sich selbst, im eigenen Management Team und im Unternehmen verankert.

St. Galler Change Management Programm

Technologie und Digitalisierung als Treiber der Veränderung

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT3216 1. Durchführung 2026

1. Teil 23. – 25. Februar 2026, Davos
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 25. – 26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT3226 2. Durchführung 2026

1. Teil 22. – 24. April 2026, München
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 12. – 13. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT3236 3. Durchführung 2026

1. Teil 26. – 28. August 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 12. – 13. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT3246 4. Durchführung 2026

1. Teil 11. – 13. November 2026, Stuttgart
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 11. – 12. März 2027, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 500.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act32

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte mit umfassender
Ergebnisverantwortung
2. Führungskräfte und Spezialisten mit
Veränderungs-Aufgaben

Konzept

Wer sich zu lange auf bestehende Geschäfte, bestehende Kernkompetenzen und Prozesse konzentriert, verliert. Wer sich dem Wandel stellt und aktiv Veränderungen herbeiführt, geht den kurzfristig zwar mühsameren, auf Dauer jedoch Erfolg versprechenderen Weg. Zur Aufgabe eines Managers gehört es, diesen Weg zu beschreiten, voranzugehen und andere zu befähigen, den notwendigen Wandel und die gewollte organisatorische Erneuerung zu gestalten.

Wer das Optimum findet zwischen dem Bewahren von Bewährtem und gezieltem Wandel, stärkt nicht nur die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens, sondern auch die eigene Führungsstärke.

Themen

Erfahrung und Veränderung

Erfahrung ist wichtig und hilft, teuer bezahltes Lehrgeld gewinnbringend und multiplikativ anzuwenden. Ändern sich Umfeld oder wichtige Parameter, wird aus gewinnbringender Erfahrung schnell einmal stures Beharren auf dem Altbewährten. Was es daher braucht, ist eine klug abgestimmte Mischung aus Erfahrung und Veränderung.

Notwendige Veränderungen erkennen

Neues ist meist mit höheren Risiken und Aufwendungen verbunden als das Bewährte. Neues bedingt eine Veränderung des Verhaltens. Die meisten Menschen sind jedoch nicht sehr neuerungsfreudlich. So vergeht wertvolle Zeit. Unternehmen, die erst unter enormem Leidensdruck zu Veränderungen bereit sind, gefährden ihre Zukunft! Strategisches Denken ist gefordert.

Handlungsbedarf thematisieren

Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer. Wie kann der erkannte Veränderungsbedarf zu einem «Thema» gemacht werden? Zu einem Thema, das alle Entscheidungsträger bewegt. Wie wird auf breiter Front aus einem Thema eine Bewegung?

Anpassungs-Entscheidungen

Mit Strategien und Konzepten wird auf die Dynamik des Umfeldes reagiert. Aus Papier muss dann aber gelebte Zukunft werden. Eine Vielzahl von Führungskräften und Mitarbeitern muss von der Notwendigkeit der Anpassungsschritte überzeugt werden. Zusätzlich sind auch Stakeholders wie Aktionäre, Investoren und Arbeitnehmervertreter zu integrieren.

Für Neues begeistern

Grosse Veränderungen machen Angst und führen zu offenem oder verstecktem Widerstand. Die meisten Menschen in einer Organisation reagieren zögerlich. So kann Neues kaum wirkungsvoll realisiert werden. Es braucht eine kritische Masse der Begeisterten, eine Vielzahl an motivierten Change Agents und nur wenige, die das Neue bekämpfen.

Wirkungsvoll führen

Die notwendigen Anpassungen müssen über die Instrumente der Mitarbeiter- und Teamführung in die Praxis überführt werden. Im zweiten Teil des Programms werden die aktuellen Konzepte und Instrumente der Führung und des Change Managements anhand von vielen Beispielen aus der Praxis geübt.

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Seminar plus Vertiefung und Anwendung

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler TransfERNutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

ZAP Wissen. Anwenden. Vertiefen.



Leistungsbestandteile

- **Management-Seminar**
in Präsenz oder Online-Live
- **Zurück am Arbeitsplatz**
Monatsmodul zum Selbstlernen, Zeitaufwand 1 Tag
Lernprotokoll: Was habe ich gelernt, was will ich umsetzen?
- **2-Tages-Seminar in St. Gallen**
Zur Vertiefung und Anwendung des Erlernten

sgbs.ch/zap

Führungspersönlichkeit und Führungsverhalten

Kurzbeschreibung und Dauer

Führungsprogramm für Teamleiter:innen	61
Als Führungspersönlichkeit das Team auf gemeinsame Ziele ausrichten. Zuerst Seminar, dann 1 Tag ZAP Zurück am Arbeitsplatz, dann 2 Tage Vertiefung und Anwendungs-Seminar in St. Gallen.	
Effektivität als Führungspersönlichkeit	62
Die Teilnehmenden lernen Techniken, um sich noch wirkungsvoller entfalten und die eigenen Fähigkeiten noch besser zum Einsatz bringen zu können. 3 + 1 + 2 Tage.	
St. Galler Junior Führungsprogramm	63
Selbstmanagement und persönliche Leistung optimieren. 3 Tage Online Live + 1 + 2 Tage.	
Führungsstil und Führungsqualität	64
Die Teilnehmenden wünschen, ihre Art der Führung und ihre Verhaltensmuster im Lichte der modernen Führungsstil-Lehre zu hinterfragen, weiter zu verstärken oder zu verändern. 4 + 4 + 1 Tage.	
Selbstführung. Resilienz. Leadership.	65
Selbstführung, Resilienz, Self-Leadership: Sich selbst zum Wohle des Unternehmens einbringen und dabei Freude, gesunde Anspannung, Anerkennung und Erfolg zu «ernten». 3 Tage Online Live + 1 + 2 Tage.	
Führung, Kommunikation, Auftreten	66
Sie trainieren Führungsstil, Auftreten, Kommunikation und Führungswirkung. 3 + 1 + 2 Tage.	
Team-Management im Internationalen Unternehmen	67
Erfolgsfaktoren des internationalen Team-Managements. 3 + 1 + 2 Tage.	
Persönliche Durchsetzungskraft	68
Sich selbst auf sympathische und gewinnende Art durchsetzen. 3 + 4 + 1 Tage.	

Führungsprogramm für Teamleiter:innen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT3416 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 9.–11. März 2026, Köln
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 16.–17. September 2026, online

Nr. ACT3426 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 15.–17. Juni 2026, Bregenz
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 16.–17. September 2026, online

Nr. ACT3436 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 28.–30. Sep. 2026, Stuttgart
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 2.–3. Dezember 2026, online

Nr. ACT3446 4. Durchführung 2026

- 1. Teil 4.–6. November 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 15.–16. April 2027, online

Dauer: 3 Tage Präsenz
1 Tag Anwendung*
2 Tage Online-Live, 08:30 – 12.30
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 6 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act34

Zielgruppe (w/m)

Führungskräfte, die internationale Teams führen oder in Zukunft führen werden.

Aufbau

Teil 1: Advanced Leadership. 3 Tage in Präsenz.

Teil 2: Anwendung, 1 Tag

Teil 3: Online-Live: Internationales Teammanagement. 2 Tage von 08.30 bis 12.30 MEZ.

Konzept

Ein Team-Manager, der internationale Führungskräfte und Spezialisten erfolgreich führen will, benötigt ein ganzes Bündel an Kompetenzen – fachlich, methodisch und vor allem sozial-emotional. Ein internationaler Team-Manager ist heute weniger „Chef“ und mehr Beziehungsmanager, Kommunikator, Coach und Kulturvermittler. Er oder sie braucht eine hohe soziale und digitale Kompetenz, gepaart mit strategischem Weitblick und einem agilen Mindset.

Themen

Erfolgsfaktoren des internationalen Team-Managements

Vertrauensbasierte Führung

- Empowerment statt Mikromanagement
- Vertrauen in Selbstorganisation der virtuellen, internationalen Teams
- Kulturelle Unterschiede beachten

Gemeinsame Werte & Teamidentität

- Globale Vision, lokale Verankerung
- Teamrituale & Feedbackkultur
- virtuelle Team-Events

Flexibilität & Anpassungsfähigkeit

- Remote Work, Agiles Arbeiten fördern

Diversität als Stärke

- Vielfalt aktiv nutzen: Unterschiedliche Perspektiven führen zu innovativeren Lösungen
- Inklusive Führung: Alle Stimmen im Team werden gehört und ernst genommen

Kontinuierliches Lernen

- Wissen teilen: Lernplattformen
- Fehlerkultur etablieren

Kompetenzen für internationales Team-Management

Interkulturelle Kompetenz

- Sensibilität für kulturelle Unterschiede
- Kulturell intelligente Kommunikation

Digitale Führungskompetenz („Remote Leadership“)

- Virtuelle Zusammenarbeit in internationalen Teams
- Steuerung räumlich verteilter Teams über digitale Tools

Kommunikationsstärke

- Transparente Kommunikation und erfolgreiche Zusammenarbeit

Agiles Führungsverständnis

- Fähigkeit zur Führung ohne formale Macht
- Förderung von Eigenverantwortung und Selbstorganisation

Strategisches und vernetztes Denken

- Fähigkeit, globale Unternehmensziele mit lokalen Anforderungen zu verbinden

Coaching- und Entwicklungskompetenz

Entwicklung, Perspektive und individuelle Förderung und Unterstützung in der Karriereentwicklung

Effektivität als Führungspersönlichkeit

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT3516 1. Durchführung 2026

1. Teil 23.–25. März 2026, Berlin
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 25.–26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT3526 2. Durchführung 2026

1. Teil 15.–17. Juni 2026, Zürich
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 12.–13. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT3536 3. Durchführung 2026

1. Teil 28.–30. September 2026, Stuttgart
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 12.–13. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT3546 4. Durchführung 2026

1. Teil 2.–4. Dezember 2026, Köln
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 11.–12. März 2027, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 500.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act35

Zielgruppe (w/m)

Erfolgreiche Führungskräfte mit dem Ziel, die persönliche Führungskompetenz weiter zu steigern. Praktiker in anspruchsvollen Führungspositionen, die sich neuestes Wissen über die Mechanismen der eigenen Führungsleistung und des Selbstmanagements aneignen wollen. Führungskräfte, die neue Wege zur Bewältigung anspruchsvoller Führungsaufgaben suchen.

Nutzen

Die Teilnehmenden lernen Techniken, um sich noch wirkungsvoller entfalten und die eigenen Fähigkeiten noch besser zum Einsatz bringen zu können.

Konzept

Selbsterkenntnis ist die Basis für jede erfolgreiche Führungstätigkeit. Zwei Faktoren stehen dabei im Vordergrund: Die eigene Führungspersönlichkeit mit der Fähigkeit, eigene Stärken noch besser zu nutzen, und der Umgang mit persönlichen Ressourcen.

Themen

Führungspersönlichkeit

Führungskräfte sind gereifte Persönlichkeiten. Ihre Persönlichkeit definiert die Art, wie sie führen.

Auftreten

Wie Führungskräfte selbstbewusst auftreten. Erkenntnisse über eigene Stärken und Optimierungspotenziale.

Personal Image

Die Wirkung, die Menschen im Sinne eines ersten Eindrucks erzeugen, analysieren und verstehen. Rückschlüsse auf das persönliche Image und die persönliche Wirkung. Korrekturen am eigenen Auftreten und Wirken.

Merkmale des Führungsstils

Dabei stellt sich die Frage: «Wie kann hohe Leistung bei hoher Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden?»

Persönliche Führungs-Kraft

Führungskräfte machen aus Konzepten Resultate, aus Zielen Ergebnisse. Wie kann diese Umsetzung durch persönliche Führungs-Kraft verstärkt werden?

Optimierungs-Potenziale

Persönliche Stärken vermehrt nutzen. Den eigenen Führungsstil um zusätzliche Aspekte bereichern. Optimierungspotenziale der persönlichen Führungskompetenz.

Erkenntnisse im Umgang mit Belastung und Stress

Persönliches Ressourcen-Management. Grundlagen und empirische Erkenntnisse zu Stress, Belastung und Regeneration. Wie Erholung funktioniert.

Persönliche Ressourcen optimal einsetzen

Die Grenzen der physischen und psychischen Belastung kennen. Überdurchschnittliches dauerhaft leisten. Persönliche Ressourcen bewusst einsetzen.

Work-Life-Balance

Das Spannungsfeld Beruf – Privatleben. Berufliche & private Ziele im Sinne einer ganzheitlichen Work-Life-Balance.

Konfliktmanagement

Der Chef als Konfliktmanager. Umgang mit Konflikten als persönliche Kompetenz.

St. Galler Junior Führungsprogramm

Selbstmanagement und Persönliche Leistung

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT3716 1. Durchführung 2026

1. Teil 22.–24. April 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 16.–17. September 2026, online

Nr. ACT3726 2. Durchführung 2026

1. Teil 28.–30. September 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 2.–3. Dezember 2026, online

Nr. ACT3736 3. Durchführung 2026

1. Teil 25.–27. November 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 15.–16. April 2027, online

Dauer: 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 4900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act37

Zielgruppe (w/m)

1. Führungs-Nachwuchskräfte
2. High Potentials
3. Assistent:innen der Geschäftsleitung
4. Fachkräfte aus allen Bereichen, die
von ihren Vorgesetzten bewusst ge-
fördert werden.

Konzept

Selbstmanagement und persönliche
Leistung sind die zwei grossen Kompe-
tenzbereiche, in denen gerade jüngere
Führungs- und Fachkräfte immer wieder
Möglichkeiten zur Verbesserung finden.
Wer hier die Optimierungspotenziale
sieht und nutzt, kann sich einen ent-
scheidenden Schritt nach vorne bewe-
gen. Durch Ihre Teilnahme an diesem
Programm verbessern Sie Ihre persönli-
che Wirkung, in folgenden Bereichen:

- Aktive und wirkungsvolle Unterstüt-
zung der Chefin resp. des Chefs bei
Assistenzaufgaben
- Fähigkeit zur eigenverantwortlichen
Abwicklung eines komplexen Auf-
trags

- Fähigkeit, ein Problem ganzheitlich
zu analysieren
- Kompetenz, ein überzeugendes Kon-
zept zu erarbeiten
- Nachweis von Geschäftssinn und
Geschäftstüchtigkeit
- Nachweis von Fähigkeiten im Bereich
des Selbstmanagements

Themen

- Selbstmotivation und Engagement
für das Unternehmen
 - Persönliche Ziele im Einklang mit
Unternehmenszielen
 - Werte des Unternehmens, Verhal-
tenskodex und persönliche Werte
 - Die Voraussetzungen für Wertschät-
zung und Freude an der Arbeit
 - Das persönliche Verhalten gegenüber
Kollegen und Chefs
 - Selbstbewusstsein und Selbstver-
trauen
 - Initiative und Eigenverantwortung
 - Vertrauen und Loyalität
 - Disziplin und Durchhaltevermögen
 - Einsatzbereitschaft und Verantwor-
tung für Resultate
 - Erfahrung anderer einholen und
nutzen
- Umgang mit hohen Erwartungen,
Stress, Zeitdruck
 - Probleme lösen, Aufgaben anpacken:
Die Methodik
 - Entscheidungsmethodik: Wie Ent-
scheidungen gekonnt vorbereitet
werden
 - Prioritäten bilden: Wichtiges und
Dringliches zuerst
 - Wenn der Chef delegiert: Das Ver-
trauen rechtfertigen
 - Zeitmanagement: Umgang mit eige-
nen Zeitressourcen
 - Analysen erstellen, Vorschläge für
Handlungsbedarf ausarbeiten
 - Konzepte ausarbeiten, Lösungen
anbieten
 - Kompetenz beim Präsentieren
 - Kritik ernst nehmen und engagiert
darauf reagieren
 - Nötige Verhaltensveränderungen
erkennen und umsetzen

Führungsstil und Führungsqualität

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT4516 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 23. – 26. Februar 2026, Brunnen
- 2. Teil 9. – 12. März 2026, Köln
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll

Nr. ACT4526 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 27. – 30. April 2026, Köln
- 2. Teil 22. – 25. Juni 2026, Brunnen
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll

Nr. ACT4536 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 6. – 9. Juli 2026, Bregenz
- 2. Teil 21. – 24. September 2026, Bregenz
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll

Nr. ACT4546 4. Durchführung 2026

- 1. Teil 14. – 17. Sep. 2026, Lenzerheide
- 2. Teil 23. – 26. November 2026, Stuttgart
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll

**Dauer: 4 + 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung***

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 8900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act45

Zielgruppe (w/m)

Die Teilnehmenden wünschen, ihre Art der Führung und ihre Verhaltensmuster im Lichte der modernen Führungsstil-Lehre zu hinterfragen, weiter zu verstärken oder zu verändern. Sie wollen ihren Führungsstil erleben, ihre Führungskraft in unterschiedlichen Situationen erweitern, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Spitzenleistungen zu führen.

Konzept

Erfolgreiche Führungskräfte hören nie auf, an ihrer persönliche Führungsstärke zu arbeiten. Gut führen ist eine Herausforderung, die sich immer wieder von Neuem stellt. Gut führen ist zugleich eine der wichtigsten Treiber für Erfolg und Arbeitszufriedenheit. Was also braucht es, um die eigene persönliche Führungskompetenz in einer Arbeitswelt voller Wandel, im «New Work», immer wieder ein Stück weiter auszubauen? Dieses Seminar gibt die Möglichkeit, neues Führungswissen anhand von Best Practices zu erlernen und das eigene Führungsverhalten weiter zu optimieren.

Themen

Führungskompetenz als Lernprozess

Wer andere Menschen für gemeinsame Ziele und ehrgeizige Resultate begeistern will, braucht ein hohes Mass an Führungspersönlichkeit. Diese entsteht im Wechselspiel zwischen Erfolg und Misserfolg, denn Menschen sind und tun oft nicht das, was man von Ihnen gerne hätte.

- Führungsprozess als Lernprozess
- Lernen durch Erfahrung
- Lernen von den Besten und Lernen aus Fehlern

Unterschiedliche Führungsstile für unterschiedliche Führungssituationen

Es gibt unterschiedliche Führungsstile. Jeder ist in ganz spezifischen Konstellationen richtig oder falsch, motivierend oder frustrierend, erfolgreich oder nicht. Die souveräne Führungskraft versteht es, den jeweils passenden Führungsstil je nach Situation und Persönlichkeit des oder der Mitarbeitenden punkt genau zum Einsatz zu bringen:

- Typologie der Führungsstile
- Die Fähigkeit, den angewendeten Führungsstil situativ zu wechseln
- Situativ führen als Kernkompetenz
- Agilität und Selbstorganisation wollen, aber auch wirklich zulassen

Selbsterkenntnis und Gruppenbewertung

Das Wissen über Führungsstil und Führungsverhalten ist das eine. Etwas ganz anderes ist es, dieses Wissen in Können zu überführen. Dazu braucht es Selbsterkenntnis. Es braucht Reflexion. Es braucht Training.

- Wie verhalte ich mich in der Gruppe?
- Wie beteilige ich mich an der Gruppendynamik?
- Wie ist mein Kommunikationsverhalten beim Arbeiten im Team?
- Welche Ausprägungen zu meinem Führungsstil sind erkennbar?
- Welcher Führungsstil entspricht meinem Naturell?
- Welche anderen Führungsstile kann ich bei Bedarf ebenfalls einsetzen, ohne an Authentizität zu verlieren?
- Wo sind meine Grenzen und wie umgehe ich daraus entstehende Unzulänglichkeiten?
- Wie optimiere ich meine Wirkung als Führungskraft?

Selbstführung. Resilienz. Leadership.

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT3816 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 22.–24. April 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 25.–26. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT3826 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 28.–30. September 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 12.–13. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT3836 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 25.–27. November 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 11.–12. März 2027, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 4 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act38

Zielgruppe (w/m)

Führungskräfte, Projektverantwortliche, Spezialist:innen und Fachkräfte

Nutzen

In diesem Seminar lernen Sie:

- Sich auf das Wichtige und Zielführende zu konzentrieren
- Mit den vorhandenen Zeitressourcen auszukommen und mehr zu erreichen
- Dank einer verbesserten Arbeits- und Führungstechnik Stress abzubauen und die Leistung ohne persönliche Überbelastung zu erbringen

Konzept

Selbstführung, Resilienz, Leadership: Es geht immer um ein zentrales Thema: Sich selbst zum Wohle des Unternehmens einbringen und dabei Freude, gesunde Anspannung, Anerkennung und Erfolg zu «ernten». Selbstführung ist die Basis des erfolgreichen Managements. Um die persönlichen Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten möglichst wirkungsvoll einzusetzen, gibt es Techniken, Instrumente und Methoden. Dabei dürfen auch die persönlichen Ziele nicht zu kurz kommen.

Themen

Eigenmotivation

- Die eigenen Motive und Antreiber prüfen, kennen und wirkungsvoll nutzen
- Sich selbst motivieren, Freude an Arbeit und Leistung verstärken

Persönliche Vision, Karriereweg, Ziele

- Die persönliche Vision als Sinngebung für sich selbst finden
- Karriere ja oder nein: eine persönliche Entscheidung
- Ziele für sich selbst finden und verankern

Selbsterkenntnis

- Gute Selbstführung beginnt bei der Selbsterkenntnis
- Das Persönlichkeitsprofil: Stärken und Schwächen

Kommunikationsverhalten

- Persönliche Muster im Umgang mit anderen
- Sympathie und Durchsetzungsvermögen im Alltag

Zeitmanagement

- Zu viel Arbeit, zu wenig Zeit: Was tun
- Wo sind die persönlichen Zeitfallen?
- Instrumente und Vorgehen beim Zeitmanagement

Stress abbauen

- Das persönliche Stressprofil
- Negativen Stress erkennen und gezielt abbauen
- Psychische Belastungen erkennen und schrittweise auflösen

Produktivität und Wirkung

- Die Produktivität des Kopfarbeiters
- Persönliche Produktivitätssteigerung: Analyse, Planung, Umsetzung

Konflikte erkennen und abbauen

- Konflikte als Hauptursache für Stress, Unlust und Angst
- Konflikte erkennen, thematisieren
- Konfliktmanagement und Konflikt-Deeskalation

Persönlicher Massnahmenplan

- Mehr leisten mit weniger Stress
- Mehr bewirken in der verfügbaren Zeit
- Besser leben dank Freude und positiver Anspannung

Führung, Kommunikation, Auftreten

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT4616 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 22. – 25. Juni 2026, Brunnen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 16. – 17. September 2026, online

Nr. ACT4626 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 21. – 24. September 2026, Bregenz
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 2. – 3. Dezember 2026, online

Nr. ACT4636 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 23. – 26. November 2026, Stuttgart
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 15. – 16. April 2027, online

Dauer: 4 Tage Präsenz
1 Tag Anwendung*
2 Tage Online-Live, 08:30 – 12.30

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 500.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act46

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende sind Führungs- und Fachkräfte:

- die sich in ihrem beruflichen Umfeld auf gewinnende Weise durchsetzen wollen
- die ihr eigenes Führungs- und Kommunikationsverhalten weiter optimieren wollen

Konzept

Erfolgreiche Führungskräfte entwickeln ihren Führungsstil weiter und arbeiten an Rhetorik, Gesprächsverhalten und Auftreten. Das Programm bietet dazu genau die richtige Mischung zwischen Theorie-Input und praktischer Anwendung. Sie lernen Methoden und Techniken, die Ihre Wirkung als Führungskraft erheblich steigern.

Sie erleben sich selbst und andere Teilnehmenden in schwierigen Führungssituationen. Sie trainieren Führungsstil, Auftreten, Kommunikation und Führungswirkung.

Themen

Leadership Exzellenz

- Das integrierte Führungskonzept
- Methoden und Instrumente der Führung
- Erkenntnisse der Führungslehre

Persönliche Führungseffizienz

- Die persönlichen Ziele
- Führen der eigenen Person
- Muster des eigenen Führungsverhaltens

Resultatorientierte Mitarbeiterführung

- Was starke Motivatoren auszeichnet
- Wie Werte als Leitplanken wirken
- Warum richtiges Delegieren so wichtig ist

Teambildung

- Auf die richtigen Mitarbeiter setzen
- Analyse von Stärken und Schwächen
- Teams bilden

Führungsstil

- Die unterschiedlichen Führungsstile
- Situativ richtig führen
- Der persönliche Führungsstil
- Professionelle Führung eines Teams
- Mitarbeiter-Zufriedenheit

Eigene Standortbestimmung

- Meine Stärken als Führungskraft
- Über welche Kompetenzen im Bereich der Führung und des Führungsverhaltens verfüge ich bereits?
- Welche Kompetenzen kann ich durch gezieltes Training weiter entwickeln oder neu aufbauen?

Soziale Kompetenz

- Die souveräne Führungspersönlichkeit
- Wie kann ich mehr Wirkung entfalten?
- Wie kann ich andere für Ziele und Wege gewinnen?

Kommunikation

- Die Kunst, zu sagen was man meint
- Wirkung auf andere erzielen
- Mitarbeitergespräche

Konflikt-Management

- Typische Konfliktsituationen
- Der eigene Umgang mit Konflikten
- Strategien der Konfliktlösung

Auftreten

- Selbstbewusst auftreten
- Souverän wirken
- Führungskompetenz ausstrahlen

Team-Management im Internationalen Unternehmen

Teams aufbauen, motivieren, coachen, zu gemeinsamen Erfolgen führen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT0516 **1. Durchführung 2026**

1. Teil 9.–11. März 2026 Köln
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 16.–17. September 2026, online

Nr. ACT0526 **2. Durchführung 2026**

1. Teil 15.–17. Juni 2026, Bregenz
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 16.–17. September 2026, online

Nr. ACT0536 **3. Durchführung 2026**

1. Teil 28.–30. September 2026, Stuttgart
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 2.–3. Dezember 2026, online

Dauer: 3 Tage Präsenz

1 Tag Anwendung*

2 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act05

Zielgruppe (w/m)

1. Internationale Führungskräfte
2. Bereichsleiter mit Teamverantwortung
3. Projektverantwortliche in globalen Organisationen

Aufbau

Teil 1: Hochleistungsteams aufbauen und führen. 3 Tage.

Teil 2: Anwendung im eigenen Unternehmen. Impulse aus dem Seminar selbst anwenden.

Teil 3: Internationales Teammanagement optimieren. 2 Tage Online-Live-Seminar, 08.30 bis 12.30.

Konzept

Um Teams erfolgreich zu führen, braucht es Kompetenzen im Aufbau und Führung von Hochleistungsteams, aber auch modernes Führungsverständnis. Mitarbeitende sollen Verantwortung übernehmen und sich aktiv einbringen. Statt hierarchischer Kontrolle soll Kommunikation auf Augenhöhe, Feedbackkultur und gemeinsame Zielorientierung im Vordergrund sein. Moderne Führung soll Teams

zur Selbstorganisation befähigen. Dies fördert nachhaltige Leistung durch Sinn, Orientierung und persönliche Entwicklungsperspektiven. Die Teamleiter Weiterbildung der St. Gallen Business School setzt genau hier an. Es befähigt Führungskräfte, nationale und internationale Teams zielgerichtet zu entwickeln, kulturelle Vielfalt als Stärke zu nutzen und moderne Coaching-Ansätze wirkungsvoll einzusetzen. Im Mittelpunkt stehen drei zentrale Handlungsfelder: der Aufbau von Hochleistungsteams, die Umsetzung der vermittelten Prinzipien im eigenen Verantwortungsbereich sowie die Optimierung des internationalen Teammanagements.

Themen

Grundlagen moderner Teamführung

- Selbstverständnis und Rolle des Teamleiters
- Das neue Führungsverständnis im globalen Kontext

Hochleistungsteams entwickeln

- Erfolgsfaktoren leistungsstarker Teams
- Phasen der Teamentwicklung aktiv gestalten

Coaching-Kompetenz für Führungskräfte

- Coaching als Führungsinstrument

Interkulturelle Kommunikation und Führung

- Kulturmodelle und kulturelle Intelligenz
- Konfliktmanagement in internationalen Teams

Persönliche Führungsentwicklung

- Eigene Führungsstärken gezielt ausbauen
- Authentizität und Wirkung als Führungskraft

Virtuelle und hybride Teams führen

- Erfolgsfaktoren virtueller Zusammenarbeit
- Motivation und Teamgeist auf Distanz fördern

Strategisches Teammanagement

- Teamziele mit Unternehmenszielen verknüpfen
- Rollen, Prozesse und Verantwortungen klären

Change und Transformation begleiten

- Teams durch Veränderung führen
- Resilienz und psychologische Sicherheit stärken
- Agilität im Führungsalltag verankern

Persönliche Durchsetzungskraft

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT5116 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 9. – 11. März 2026, Stuttgart
- 2. Teil 27. – 30. April 2026, Berlin
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll

Nr. ACT5126 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 18. – 20. Mai 2026, Bregenz
- 2. Teil 14. – 17. September 2026, St.Gallen
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll

Nr. ACT5136 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 14. – 16. September 2026, Brunnen
- 2. Teil 30. Nov. – 3. Dez., 2026, Stuttgart
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll

Nr. ACT5146 4. Durchführung 2026

- 1. Teil 9. – 11. November 2026, Zürich
- 2. Teil 12. – 15. April 2027, Vitznau
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll

Dauer: 3 + 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 8900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act51

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende sind Führungskräfte, Spezialisten und Leistungsträger, die neue Kompetenzen erlernen wollen, um ihre Wirkung als Kollege, Mitarbeiter oder Chef weiter ausbauen. Sie wollen ihre persönliche Wirkung stärken, souverän auftreten und sich in anspruchsvollen Gesprächs- und Verhandlungssituationen erfolgreich durchsetzen.

Konzept

Im ersten Teil des Programms erleben Sie, wie Ihre Präsenz wirkt und wie Sie diese gezielt stärken. Sie arbeiten an Körpersprache, Stimme und Ausdruck, reflektieren Ihr Führungsbild und trainieren den souveränen Auftritt in herausfordernden Situationen.

In Teil 2 lernen Sie, zu verhandeln. Zum einen als Win-Win-Erfolg. Zum anderen aber auch, um eigene Interessen durchzusetzen. Sie lernen, Ihre Interessen überzeugend und standfest zu vertreten. Sie analysieren typische Verhandlungssituationen, trainieren Taktiken und Strategien und üben den professionellen Umgang mit Widerstand und Machtspielen.

Themen

Selbstmanagement

Dank selbstbewusstem Auftreten die Führungskompetenz unterstreichen, auch in herausfordernden Situationen:

- Selbstbild vs. Fremdbild: Wie wir wirken und wie wir wirken wollen
- Klar, authentisch, überzeugend kommunizieren
- Emotionale Intelligenz und situatives Auftreten
- Stärken erkennen und gezielt einsetzen

Körpersprache und Präsenz

Die nonverbale Kommunikation spricht oft lauter als Worte. Eine aufrechte Haltung, direkter Blickkontakt und kontrollierte Gestik vermitteln Selbstbewusstsein und Entschlossenheit. Präsenz bedeutet, im Moment da zu sein – aufmerksam, konzentriert und klar.

Sprachstil und Ausdruckskraft

Führungskräfte, die prägnant formulieren und überzeugend argumentieren, werden ernst genommen. Tonfall, Wortwahl und Sprechtempo sollten zur Situation und zum Gegenüber passen.

Emotionale Selbstkontrolle

Glaubwürdige Führungspersönlichkeiten bewahren in Stresssituationen Ruhe. Wer seine Emotionen steuern kann, wirkt stabil und vertrauenswürdig. Das

bedeutet nicht, Gefühle zu unterdrücken, sondern sie bewusst zu zeigen, wo es angebracht ist.

Authentizität und Werteorientierung

Menschen folgen Persönlichkeiten, nicht Rollen. Wer als Führungskraft authentisch bleibt und klare Werte vertritt, erzeugt echte Bindung. Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und ein klares inneres Leitbild schaffen Orientierung.

Aktives Zuhören und Empathie

Wer wirklich zuhört, erkennt die Interessen hinter den Positionen. Das schafft Vertrauen und eröffnet Spielräume für kreative Lösungen. Empathie bedeutet nicht Nachgiebigkeit, sondern taktisches Verstehen. So lassen sich Gesprächspartner lenken, ohne dass sie sich unter Druck gesetzt fühlen – ein Schlüssel zum Verhandlungsgewinn.

Standfestigkeit mit oder ohne diplomatischem Geschick

In kritischen Momenten ist es entscheidend, höflich, aber bestimmt aufzutreten. Die Kunst liegt darin, klare Grenzen zu setzen, ohne die Beziehung zu belasten. Wer Widerstand zeigt, aber gleichzeitig Anschlussfähigkeit bewahrt, verhandelt nicht nur erfolgreich – er stärkt auch langfristig seine Position und Reputation. Was tun, wenn win-win nicht möglich ist und Diplomatie nicht ausreicht?

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Seminar plus Vertiefung und Anwendung

Das Besondere an den ZAP-Seminaren:
Optimaler TransfERNutzen durch
Anwendung und Vertiefungs-Seminar

ZAP Wissen. Anwenden. Vertiefen.



Leistungsbestandteile

- **Management-Seminar**
in Präsenz oder Online-Live
- **Zurück am Arbeitsplatz**
Monatsmodul zum Selbstlernen,
Zeitaufwand 1 Tag
Lernprotokoll: Was habe ich gelernt,
was will ich umsetzen?
- **2-Tages-Seminar in St. Gallen**
Zur Vertiefung und Anwendung des Erlernten

sgbs.ch/zap

Kommunikation

Kurzbeschreibung und Dauer

Führungs- & Kommunikations-Kompetenz	70
Mitarbeiter, Teams, ganze Abteilungen und Bereiche sollen so geführt werden, dass hohe Leistung bei hoher Motivation dauerhaft erreicht wird. 3 + 1 + 2 Tage.	
Rhetorik und Verhandlungstraining für Führungskräfte	71
Dieses Seminar gibt Ihnen die Gelegenheit, die eigene Rhetorik-Kompetenz zu prüfen und erheblich weiter zu verbessern. 4 + 1 + 3 Tage.	
Erfolgreiche Kommunikation	72
Das Seminar «Erfolgreiche Kommunikation» hilft, die persönliche Kommunikationswirkung nach innen und aussen zu steigern. 4 + 1 + 3 Tage.	
Verhandlungsführung und Kommunikationstraining	73
Trainingsseminar: Die Kunst der Verhandlungsführung. Die Fähigkeit zur gewinnenden Kommunikation. 4 + 1 + 3 Tage.	
Gutes Auftreten. Gekonntes Team-Management.	74
Die persönliche Wirkung erkennen und dank Trainings optimieren. Teams wirkungsvoll führen, auch remote und international. Zuerst Seminar, dann 1 Tag ZAP Zurück am Arbeitsplatz, dann 2 Tage Vertiefung und Anwendungs-Seminar (online).	

Führungs- & Kommunikations-Kompetenz

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

- Nr. ACT3616 **1. Durchführung 2026**
- 1. Teil 2. – 4. Februar 2026, Berlin
 - 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 - 3. Teil 25. – 26. Juni 2026, St.Gallen
- Nr. ACT3626 **2. Durchführung 2026**
- 1. Teil 23. – 25. März 2026, Bregenz
 - 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 - 3. Teil 25. – 26. Juni 2026, St.Gallen
- Nr. ACT3636 **3. Durchführung 2026**
- 1. Teil 29. Juni – 1. Juli 2026, Bregenz
 - 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 - 3. Teil 12. – 13. November 2026, St.Gallen
- Nr. ACT3646 **4. Durchführung 2026**
- 1. Teil 5. – 7. Oktober 2026, St.Gallen
 - 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 - 3. Teil 12. – 13. November 2026, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act36

Zielgruppe (w/m)

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte mit Verantwortung für die resultatorientierte Führung von bedeutenden Bereichen und Abteilungen des Unternehmens.

Konzept

Die Suche nach der «richtigen» Führung ist eine permanente Aufgabe für Führungskräfte mit umfassender Verantwortung. Ein wertvoller Navigator dazu ist das im Seminar vorgestellte Führungsmodell. Es bietet Orientierung. Schafft Übersicht. Gibt Handlungsanleitungen für eine ganzheitliche Führung. Und basiert auf Erkenntnissen, die seit vielen Jahren erfolgreich in der Praxis angewendet und laufend verfeinert und weiterentwickelt werden. Dieses Führungsseminar verdichtet Bewährtes und Neues und zeigt, wie Führungskräfte ihre Effektivität dank Leadership und Führung optimieren.

Themen

Richtung vorgeben

Mitarbeiter wollen Orientierung, wollen wissen, wohin die Reise geht, welche Richtung einzuschlagen ist. Nur so können sie den von ihnen erwarteten Beitrag leisten.

Klare Leitplanken vorgeben, oberste Ziele umsetzen

Vision, Mission, Werte und Richtung müssen in präzise Zielvorgaben für die Gesamtorganisation münden. Für diese obersten Ziele sind Akzeptanz und Engagement quer durch die ganze Organisation zu schaffen – eine Aufgabe, die eine grosse Herausforderung ist, wenn Wandel angesagt und Altbewährtes und Liebgewonnenes verändert werden.

Führungsphilosophie und Führungsstil

Das Verständnis von Führung variiert, die Bandbreite ist sehr gross. Von «autoritär mit Zielvorgabe und Kontrolle» bis «selbstorganisierend mit Handlungsautonomie im Rahmen vereinbarter Ziele». Kein Führungsstil ist richtig oder falsch. Wichtig ist, dass er situativ angepasst wird und authentisch ist. Die eigene Führungsphilosophie, die Persönlichkeit von Führungskraft und Mitarbeitern und die jeweilige Situation sind zentrale Parameter.

Führungsverhalten

Im Geschäftsalltag entscheidet das Verhalten, nicht das Konzept. Wie wird kommuniziert? Wie motiviert oder demotiviert? Wie ist der Umgang mit Konflikten? Herrschen Vertrauen oder Misstrauen? Teamgeist oder Einzelgängertum? Gibt es das gute Beispiel? Wie ist der Umgang mit Fehlern? Werden Erfahrungen geteilt? Und wie erfolgt berechnete Kritik?

Einsatz geeigneter Führungsmethoden

Führungsmethoden sind Hilfsmittel. Werkzeuge für Manager. Sie sollen helfen, Effektivität und Effizienz zu steigern. Falsch eingesetzt fördern sie statt Leistung nur die Bürokratie. Richtig angewendet steigern sie den Wirkungsgrad der Führungskraft, seiner Mitarbeiter und seines Management Teams.

Die eigene Führungspersönlichkeit

Wer Kollegen, Chefs, Mitarbeitende, Lieferanten, Partner oder Kunden überzeugen will, braucht Kompetenzen im Bereich der eigenen Führungspersönlichkeit. Sie lernen, Ihr Gegenüber richtig einzuschätzen. Dies erlaubt Ihnen, durch Gespräch und Kommunikationsverhalten gezielt zu führen und jene Wirkung zu erzielen, die letztlich den Erfolg verspricht.

Rhetorik und Verhandlungstechnik für Führungskräfte

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT4716 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 27.–30. April 2026, Berlin
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 18.–20. Mai 2026, Bregenz

Nr. ACT4726 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 14.–17. September 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 9.–11. November 2026, Zürich

Nr. ACT4736 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 30. Nov.–3. Dez. 2026, Stuttgart
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 22.–24. Februar 2027, Stuttgart

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
3 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 7900.–**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act47

Zielgruppe (w/m)

Leistungsträger:innen, die

- Gesprächspartner aus dem Unternehmen motivieren, überzeugen, anspornen, aber auch kontrollieren und zu Effektivität ermuntern
- Kunden, Geschäftspartner oder Lieferanten in Vertragsverhandlungen, Vereinbarungen oder im laufenden Geschäftsalltag positiv stimmen und für eigene Ziele gewinnen müssen.

Konzept

Wer gut führen will, muss gut kommunizieren. Dazu gehört, andere von eigenen Gedanken und Ideen zu überzeugen und dank rhetorischer Kompetenz ein ‚Ja‘ zu bewirken. Wenn möglich, ein echtes Ja, mit dem guten Gefühl, den anderen nicht manipuliert oder mit Druck, sondern aus echter Überzeugung für die eigenen Ziele gewonnen zu haben. Ein Ja, aus dem Motivation, Freude, Respekt und Begeisterung für gemeinsame Ziel entspringt. Dieses Seminar gibt Ihnen die Gelegenheit, die eigene Rhetorik-Kompetenz zu prüfen und erheblich weiter zu verbessern.

Themen

Prinzipien guter Rhetorik

- Ziele und Instrumente guter Rhetorik
- Beispiele und Best Practices
- Was mit guter Rhetorik erreicht werden kann

Die eigene Rhetorik-Kompetenz

- Sich selbst als Redner kennenlernen
- Wie kommuniziere ich?
- Stärken herausarbeiten, Schwächen umlaufen

Persönliche Verbesserungsziele

- Gesprächssituationen mit besonderer Bedeutung
- Führungssituationen, bei denen Rhetorik wichtig ist
- Verhandlungssituationen, bei denen rhetorische Kompetenz unerlässlich ist
- Möglichkeiten für Motivation dank richtiger Gesprächsführung

Kritisieren, ohne zu verletzen

- Rhetorik des anspornenden Kritisierens
- Veränderungen einfordern, ohne zu verletzen
- Nein sagen, ohne in Konfrontation zu gehen

Eigene Interessen in Verhandlungssituationen wahren

- Eigene Interessen auf sympathische Art vertreten
- Eigene Ziele in Verhandlungen schrittweise erreichen
- Verhandlungs-Kompetenz für Gespräche mit Kunden und Lieferanten

Schlagfertig reagieren

- Mit subtilen Unterstellungen souverän umgehen
- Bei sachlichen Angriffen argumentativ kontern
- Bei persönlichen Angriffen schlagfertig reagieren
- Grenzen ziehen, sich wo nötig durchsetzen

In Tischreden wirken

- Vorbereiten einer kurzen Rede
- Gewollte Botschaften platzieren
- Sympathie und Anerkennung gewinnen

Reden und Vorträge

- Reden vor grösserer Gruppe
- Stärken heute, Verbesserungspotenziale
- Erkenntnis, Training

Erfolgreiche Kommunikation

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT4816 1. Durchführung 2026

1. Teil 27. – 30. April 2026, Berlin
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 18. – 20. Mai 2026, Bregenz

Nr. ACT4826 2. Durchführung 2026

1. Teil 14. – 17. September 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 9. – 11. November 2026, Zürich

Nr. ACT4836 3. Durchführung 2026

1. Teil 30. Nov. – 3. Dez. 2026, Stuttgart
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 22. – 24. Februar 2027, Stuttgart

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
3 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 8900.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act48

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende sind Führungskräfte, deren Kommunikationskompetenz für das Unternehmen von grosser Wichtigkeit ist, wie z. B. Leiter/innen von Geschäftsfeldern, Business Units und Profit Centers, Verantwortliche für Bereiche, Abteilungen oder Teams. Das Seminar richtet sich auch an Spezialisten, interne Dienstleister sowie Kommunikations- und Verkaufs-Verantwortliche.

Nutzen

In diesem Programm wird die Kommunikations-Aufgabe von Führungskräften praxisnah dargestellt. Die Teilnehmenden lernen ihre Kommunikation nach innen und aussen bewusst zu gestalten. Sie lernen, kompetent mit Medien umzugehen und die Firma in wichtigen Situationen überzeugend zu repräsentieren.

Konzept

Erfolgreiche Führungskräfte sind starke Kommunikatoren. Sie plazieren sorgfältig ausgewählte, präzise Botschaften. An die richtige Zielgruppe. Zur rechten Zeit. Über das geeignete Medium. Das Seminar «Erfolgreiche Kommunikation» hilft, die persönliche Kommunikations-

wirkung zu steigern und die Voraussetzungen für gezielte Wirkung nach innen und aussen zu schaffen.

Themen

Wirkungsvoll kommunizieren

Die Gesetzmässigkeiten einer wirkungsvollen Kommunikation nach innen und aussen. Der persönliche Kommunikationsstil. Grosse Kommunikatoren und was wir von ihnen lernen können.

Kommunikationsaufgaben

Kommunikation als umfassendes Instrument, Ziele zu erreichen. Integrierte Kommunikation – die zentrale Management-Aufgabe. Das Navigationssystem der Kommunikation.

Vorträge, Reden, kurze Repliken

Aufbau, Gestaltung und Durchführung einer Rede und eines Vortrags. Dramaturgie. Bewusst gewählte Rhetorik. Wege zu Aufmerksamkeit, Spannung und Akzeptanz. Sympathie.

Wandel und Veränderungen kommunizieren

Strategischer Wandel und notwendige Veränderungen nach innen kommunizieren. Erfolge und positive Entwicklungen verstärken. Führen durch Kommunikation.

Gezielte Botschaften über Medien

Den Umgang mit Medien trainieren. Botschaften präzise auswählen und gezielt verbreiten. Personal Branding – die Führungskraft als Marke. Pflege des persönlichen Images. Interne Kommunikationsprozesse organisieren. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festlegen.

Training

Im Verlauf des Seminars wenden Sie das erworbene Wissen laufend in Form von Rollenspielen an. Dabei werden typische Situationen aus der Unternehmenspraxis, neutralisiert und verfremdet, analysiert und ausgewertet. Typische Kommunikationsprobleme und «Verständnis-Fallen», die im Beruf und privat immer wieder Probleme bereiten, werden mit Hilfe von Kommunikationsmodellen erfasst und dargestellt. Auf dieser Grundlage werden Muster analysiert und bewusst gemacht. Veränderungsmöglichkeiten können erkannt und erprobt werden. Die Fähigkeit zu wertschätzendem Feedback sowie zur Metakommunikation über die Art und Weise des zwischenmenschlichen Umgangs wird trainiert und gefördert.

Verhandlungsführung und Kommunikationstraining

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT4916 **1. Durchführung 2026**

1. Teil 27.–30. April 2026, Berlin
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 18.–20. Mai 2026, Bregenz

Nr. ACT4926 **2. Durchführung 2026**

1. Teil 14.–17. September 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 9.–11. November 2026, Zürich

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
3 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 8900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act49

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende sind Führungskräfte, Spezialisten und Leistungsträger aus allen Bereichen, die ihre Verhandlungskompetenz steigern und ihr Gesprächsverhalten in speziellen Situationen durch Training mit Feedback verbessern wollen.

Konzept

Durch die Teilnahme an diesem Programm bauen die Teilnehmenden 2 entscheidende Kompetenzen weiter aus: Die Kunst der Verhandlungsführung und die Fähigkeit zu einer gewinnenden Kommunikation.

Themen

Teil 1: Verhandlungsführung

Die Kunst des Verhandeln ist es, eigene Ziele bestmöglich zu erreichen und eigene Interessen hart, aber fair durchzusetzen. Dabei kennen wirklich gute Verhandlungen meist zwei Sieger: Die Verhandlungspartner bekennen sich abschliessend zu einem Ergebnis, mit dem beide zufrieden sein können. Nicht selten hängt der Erfolg eines Unternehmens entscheidend von der Qualität des Verhandeln mit Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern ab. Im ersten Teil dieses Programms erfahren Sie, welche Gesetzmässigkeiten für erfolgreiches Verhandeln und Verhandlungsführung Sie verstärkt einsetzen können, um Ihre Verhandlungsziele noch besser zu erreichen.

- Techniken, Strategien und Taktiken des Verhandeln
- Gesetzmässigkeiten und Prinzipien der Verhandlungsführung
- Der persönliche Verhandlungsstil – Stärken und Schwächen
- Vorbereitung, Zielsetzung, geplante Taktik
- Argumentations- und Überzeugungsphase
- Einwandbehandlung
- Preisverhandlungen
- Abschlusstechniken
- Nachbereitung

Teil 2: Kommunikation, Rhetorik

- Ein gutes Gespräch schafft gegenseitiges Verständnis. Es schafft Achtung und Respekt. Es erzeugt Vertrauen. Überzeugende Gesprächsführung ist das «Werkzeug» für ein gutes Gespräch, geht es doch darum,
- Gesetzmässigkeiten der Kommunikation zu kennen und anwenden zu können,
 - andere für eigene Anliegen zu sensibilisieren,
 - Mitarbeiter, Kollegen und Chefs von der eigenen Meinung zu überzeugen,
 - Motivation für engagiertes Handeln zu bewirken.

Überzeugende Gesprächsführung sucht primär nach der win-win-Situation. Zusätzlich zu einer guten Rhetorik braucht es dazu ein hohes Mass an Empathie, an Einfühlungsvermögen.

Die Gesetze der Kommunikation und Rhetorik

- Welche Gesetze und Wirkungsmechanismen müssen berücksichtigt werden, um die Sprache als wichtiges Instrument des Managements einsetzen zu können?
- Welche Fähigkeiten braucht ein überzeugender Redner?
- Welche Instrumente stehen zur Verfügung, um eine Verhärtung und Eskalierung im Gespräch zu vermeiden und eine win-win-orientierte Gesprächsführung anzuwenden?
- Warum eine lösungsorientierte Gesprächsführung einem nur auf Hierarchie und Machtanspruch basierenden Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen überlegen ist

Training

Wissen alleine bringt Sie noch nicht weiter. Was es braucht, ist ein Training dieser Erkenntnisse. Die Teilnehmenden werden jene Gesprächssituationen üben, die für sie im Geschäftsalltag besonders wichtig sind.

Gutes Auftreten. Gekonntes Team-Management.

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

- Nr. ACT5016 **1. Durchführung 2026**
- 1. Teil 23.–25. März 2026, Berlin
 - 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 - 3. Teil 16.–17. September 2026, online
- Nr. ACT5026 **2. Durchführung 2026**
- 1. Teil 15.–17. Juni 2026, Zürich
 - 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 - 3. Teil 16.–17. September 2026, online
- Nr. ACT5036 **3. Durchführung 2026**
- 1. Teil 28.–30. September 2026, Stuttgart
 - 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 - 3. Teil 2.–3. Dezember 2026, online

Dauer: 3 Tage Präsenz
1 Tag Anwendung*
2 Tage Online-Live, 08:30 –12.30
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act50

Zielgruppe (w/m)

Dieses Programm richtet sich an Führungskräfte und erfahrene Managerinnen und Manager, die bereits ein gehobenes Führungsteam leiten und ihre Kompetenzen im Bereich der Teamführung weiterentwickeln möchten. Im Zentrum stehen praxisnahe Strategien für die Steuerung von High-Performance-Teams sowie der gezielte Ausbau von Leadership-Kompetenzen für die eigene Führungsaufgabe.

Konzept

Die Teilnehmenden vertiefen ihr Verständnis für erfolgreiches Auftreten und gekonnte Teamführung:

- Wie kann ich meine persönliche Wirkung als Führungskraft weiter ausbauen?
- Wie stärke ich Vertrauen, fördere Eigenverantwortung und schaffe eine konstruktive Feedback-Kultur? Im Fokus stehen moderne Führungsansätze, Motivation und Kommunikation auf Augenhöhe

Im zweiten Teil liegt der Schwerpunkt auf internationalem Team Management: Wie gelingt Zusammenarbeit über Kulturen hinweg? Vermittelt werden interkulturelle Kompetenzen, der Umgang mit virtuellen Teams, sowie Strategien für Führung auf Distanz und in globalen Kontexten.

Themen

Teil 1: Überzeugend auftreten

Wie Menschen wirken

- Ausstrahlung und Wirkung: Wie entstehen sie?
- Erster Eindruck und nachhaltige Wertschätzung einer Persönlichkeit
- Wirkungs-Typologie

Mein persönliches Image

- Eigenbild und Fremdbild
- Welche persönlichen Stärken im Auftreten sollte ich besser nutzen?

Kommunikations-Training

- Rollenspiele zum Verhalten, Auftreten und Wirken
- Auswertung und Diskussion von Videoaufnahmen
- Konkrete Verbesserungs-Vorschläge

Teil 2: Gekonntes Team-Management

High Performance Teams steuern

Wie werden dank gekonntem Team Management

- unternehmerisches Denken gefördert
- Verantwortung übertragen
- Eigeninitiative gestärkt und
- eine Kultur der Mitgestaltung im Team etabliert?

Coach und Sparringpartner

Der Rolle der Führungskraft als Coach und Sparringpartner:

Wirksamkeit der Führung ausbauen

Die Teilnehmenden reflektieren ihre eigene Führungsrolle und entwickeln konkrete Handlungskonzepte für ihren Führungsalltag. Ziel ist es, die Wirksamkeit der eigenen Führung zu stärken und das Zusammenspiel im Management-Team nachhaltig zu verbessern.

Internationale Teams führen

Ein zusätzlicher Schwerpunkt ist das internationale Team-Management – mit Fokus auf interkulturelle Führung, virtuelle Zusammenarbeit und globale Kommunikationsstrategien.

Seminar plus Vertiefung und Anwendung

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler TransfERNutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

ZAP Wissen. Anwenden. Vertiefen.



Leistungsbestandteile

- **Management-Seminar**
in Präsenz oder Online-Live
- **Zurück am Arbeitsplatz**
Monatsmodul zum Selbstlernen, Zeitaufwand 1 Tag
Lernprotokoll: Was habe ich gelernt, was will ich umsetzen?
- **2-Tages-Seminar in St. Gallen**
Zur Vertiefung und Anwendung des Erlernten

Finanzielle Führung

Kurzbeschreibung und Dauer

Finanzielle Führung und Controlling	76
Die finanzielle Führungsaufgabe wahrnehmen, für Führungskräfte ausserhalb der Finanz- oder Controllingabteilung. 3 Tage online + 1 + 2 Tage.	
Finanzmanagement und finanzielle Entscheidungen	77
Überdurchschnittliche Rentabilität, rentables Wachstum und eine gesunde Finanzlage mit nachhaltiger Wertsteigerung. 4 + 1 + 2 Tage.	
Executive Finanzmanagement Programm	78
Dieses Programm richtet sich an Verantwortliche für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder bedeutender Teilbereiche. 3 + 3 (online) + 1 + 2 Tage.	
Corporate Performance: Finanzielle Ziele erreichen	79
Jede Führungskraft muss einen Beitrag zum finanziellen Wohlergehen des Unternehmens leisten. Die Steuerung der Performance ist somit eine wichtige Führungsaufgabe, um finanzielle Ziele bestmöglich zu erreichen. 3 + 3 (online) + 1 + 2 Tage.	
Finanzielle Entscheidungen richtig treffen	80
Für Führungskräfte aus allen Executive-Bereichen, die Entscheidungen treffen müssen, um die finanzielle Ertragskraft und finanzielle Stabilität des Unternehmens sicher zu stellen. 4 + 1 + 2 Tage.	
St. Galler Controlling Weiterbildung	81
Wie führt man als Nicht-Experte des Finanzwesens die finanziellen Aspekte der eigenen Managementaufgabe? Welche Kennzahlen und Instrumente braucht es? 3 + 1 + 2 Tage.	
Die finanzielle Ergebnisverantwortung der Führungskraft	82
Ergebnisverbesserung und Profitabilitäts-Steigerung. Wie wird aus einem normal rentierenden Unternehmen eine Ertragsperle? 4 + 1 + 2 Tage.	
Risikomanagement für Führungskräfte	84
Wohin soll sich das Unternehmen resultatmässig bewegen? Was begeistert und motiviert die dafür verantwortlichen Führungskräfte wirklich? Mit welchen Impulsen kann ich deren Denken und Handeln auf diese Begeisterung und damit das gewollte Resultat lenken? 4 + 1 + 2 Tage.	
St. Galler Finanz & Controlling Programm	86
Der Lehrgang eignet sich zur kompakten und praxisnahen Grundlagen-Vermittlung, aber auch zur Auffrischung und Aktualisierung des bestehenden Wissens. 3 Tage (online) + 1 + 2 Tage.	
Den Unternehmenswert steigern	88
Eine nachhaltige und gute Management Leistung soll sich letztlich auch in einer Steigerung des Unternehmenswerts zeigen. 3 + 1 + 2 Tage.	
Investieren in Startup's	89
Das Programm eignet sich für alle Entscheidungs- und Leistungsträger, die für Startup's zuständig sind und/oder in Startup's investieren. 4 + 3 + 1 + 2 Tage.	
Kapitaleinsatz optimieren. Wachstum finanzieren.	90
Den Kapitaleinsatz im Unternehmen optimieren, Wachstum finanzieren und die „Kriegskasse“ des Unternehmens optimal nutzen. 4 + 1 + 2 Tage.	

Finanzielle Führung und Controlling

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT6816 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 29. Juni – 1. Juli 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT6826 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 2. – 4. Dezember 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 8. – 9. März 2027, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 5500.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act68

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte mit Budgetverantwortung.
2. Verantwortliche für Ergebnis-, Umsatz- und Kostenziele
3. Führungskräfte, die eine praxisbezogene Systematik zur finanziellen Führung, zur Planung und Erfolgssteuerung benötigen.

Konzept

Sie haben Budgetvorgaben und stellen fest, dass die Zielerreichung anspruchsvoller wird. Sie haben Gewinn- und Rentabilitäts-Ziele und überlegen, wie Sie diese in einem harten Wettbewerbsumfeld erreichen können. Sie möchten die Kosten besser in den Griff bekommen. Sie wollen rentables Wachstum. Das Management Know-how dazu vermitteln wir in diesem Seminar. Es bezweckt, Führungskräfte bei der Erfolgssteuerung und Ergebnisverbesserung ihres Verantwortungsbereichs zu unterstützen.

Während in Teil 1 die Vermittlung des Wissens im Vordergrund steht, geht es im Teil 2 um die Anwendung anhand eines konkreten Falls, ganzheitlich und interaktiv im Sinne des New Learning. Siehe www.sgbs.ch/newlearning

Themen

Optimistisch planen

- Aufbau und innere Logik der Planung
- Prämissen für «best case» und «worst case»
- Ehrgeizig planen, die Plausibilität prüfen

Realistisch budgetieren

- Der Budgetierungsprozess
- Geschäftsmodelle als Basis des Budgets
- Realistische, dennoch fordernde Budgets erstellen
- Markt und Umfeldeinflüsse richtig bewerten

Flexibilität erhalten

- Auswirkungen möglicher negativer Veränderungen auf die Ertragslage
- Der Schubladenplan für schnelles Reagieren, falls Umsätze oder Margen einbrechen
- Das Gewinnpotenzial erkennen
- Das Gewinnoptimum bei günstigen Voraussetzungen und guter Führung
- Das Verlustrisiko kennen und begrenzen

Finanzielle Ziele vorgeben

- Finanzielle Zielvorgaben als notwendige Leitplanke
- Hohe, aber realisierbare Ziele setzen

Wertschöpfungstiefe festlegen

- Alternative Wertschöpfungsstrategien
- Vertikale Integration oder geringe Wertschöpfungstiefe?
- Die rentablen Teile der Wertschöpfung besetzen
- Outsourcing und Kostenvariabilisierung

Ergebnisverbesserung dank Expansion

- Ergebnisverbesserung durch sinnvolle Grösse erreichen
- Das Potenzial bestehender Kunden besser nutzen
- Kundenzufriedenheit steigern, Kunden sichern, Recovery
- Marktbearbeitung und Neukundenakquisition

Kapitalintensität steuern

- Zu viel Kapitaleinsatz gefährdet die Renditeziele
- Bewusster Einsatz von Kapital

Controlling

- Controlling als Führungsaufgabe
- Controlling Instrumente nutzen
- Führen mit finanziellen Kennzahlen

Finanzmanagement und finanzielle Entscheidungen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT6016	1. Durchführung 2026
1. Teil	23.–26. Februar 2026, Davos
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	2.–3. Juli 2026, St.Gallen
Nr. ACT6026	2. Durchführung 2026
1. Teil	4.–7. Mai 2026, Luzern
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	2.–3. Juli 2026, St.Gallen
Nr. ACT6036	3. Durchführung 2026
1. Teil	29. Jun.–2. Jul. 2026, Rott.-Egern
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	9.–10. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 8900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act60

Zielgruppe (w/m)

Das Programm richtet sich an Führungskräfte ohne Spezialisierung im Finanzbereich.

1. Executives und Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung
2. Mitglieder der Geschäftsleitung und des Vorstands, Geschäftsführer
3. Verantwortliche für wichtige Teilbereiche und Spezialisten, die vermehrt Verantwortung für finanzielle Resultate tragen
6. Profit Center-Leiter(innen), mit umfassender Verantwortung

Nutzen

Das Seminar hilft, die finanzpolitischen Weichen richtig zu stellen. Es fördert das Gesamtverständnis und die Fähigkeiten zur Wahrnehmung der finanziellen Führungsaufgabe. Und es bietet Instrumente und Methoden, um eigene finanzielle Ziele besser erreichen zu können. Die erfahrenen, hochkarätigen Dozenten zeigen, wie Leistung und finanzielle Ergebnisse optimiert werden.

Konzept

Das strategische Finanzmanagement liegt in der Verantwortung von Executives und oberem Management. Wer für ein Unternehmen, eine Tochtergesellschaft, einen Unternehmensbereich oder für ein Profit Center zuständig ist, trifft laufend finanzielle Entscheidungen von grosser Tragweite. Einige Beispiele:

- Die Ausdehnung des Leistungsangebots in Richtung Problemlösung, Full-service-Angebot oder Systemintegration steigert den Finanzbedarf und treibt die Kosten. Wie kann die Verschlechterung der Kostenposition vermieden werden?
- Die Entscheidung für In- oder Outsourcing verändert die Wertschöpfungstiefe und damit die Kapitalintensität. Mit gravierenden Folgen für die Rentabilität. Wie können die Rentabilitäts-Ziele erreicht werden?
- Der harte Wettbewerb bei stagnierendem Markt und erodierenden Margen zwingt die Unternehmung zu sukzessiven Preiszugeständnissen. Dies drückt auf die Ertragslage und verschlechtert die Gewinnsituation. Was kann dagegen getan werden?
- Die Fokussierung auf das Kerngeschäft führt zur teilweisen Desinvestition. Einzelne Unternehmensteile sollen verkauft werden. Wie kann ein optimaler Verkaufspreis erreicht werden?
- Die Controlling-Abteilung liefert Management-Reports und eine Viel-

zahl verdichteter Daten. Wie können daraus Massnahmen zur Ergebnissicherung und Cashflow-Steigerung abgeleitet und umgesetzt werden?

- Von oben werden finanzwirtschaftliche Ziele vorgegeben, die mehr als nur ehrgeizig sind. Was kann getan werden, um sie dennoch zu erreichen?

Diese Fragen zeigen, dass es eben nicht ausschliesslich Sache der Finanzabteilung und des Controllings ist, sich um «die Finanzen» zu kümmern. Das Strategische Finanzmanagement ist nahtlos mit dem Strategischen Management verzahnt. Der ganzheitliche Management Ansatz hilft, diese Verknüpfung abzubilden und ehrgeizige Ziele zu erreichen:

- Überdurchschnittliche Rentabilität, rentables Wachstum und eine gesunde Finanzlage mit nachhaltiger Wertsteigerung.

Aufbau

- Teil 1: 4-tägiges Seminar für Führungskräfte in ergebnisverantwortlichen Positionen, zu den zentralen Themen der finanziellen Steuerung aus Sicht des Executive-Managements.
- Teil 2: Anwendung und Lerntransfer. 1 Tag.
- Teil 3: Zwei-Tages-Workshop zur Lernvertiefung und Anwendung.

Executive Finanzmanagement Programm

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT6216 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 15. – 17. Juni 2026, online
- 2. Teil 29. Juni – 1. Juli 2026, online
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT6226 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 9. – 11. November 2026, online
- 2. Teil 2. – 4. Dezember 2026, online
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 8. – 9. März 2027, St.Gallen

Dauer: 3 + 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12.30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 500.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act62

Zielgruppe (w/m)

Dieses Seminar richtet sich an Verantwortliche für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder bedeutender Teilbereiche, wie

- Oberstes und oberes Management
- Geschäftsführer und Bereichsleiter
- Verantwortliche für den finanziellen Erfolg von Business Units, Töchtern, Profit Centers

Konzept

Wie steuert das ergebnisverantwortliche Management den finanziellen Erfolg eines Unternehmens? Wie können finanzielle Ergebnisse unter Einbindung der Führungskräfte und Zentralfunktionen erreicht werden? Welche Entscheidungen und Aufgaben des Finanzmanagements sind aus Sicht der Unternehmensführung zu treffen, um erstklassige finanzielle Resultate nachhaltig zu erwirtschaften?

Themen

Teil 1: Finanzmanagement, Online

Die Erwartungen definieren

- Finanzielle Ziele und Erwartungen aus Sicht der Geschäftsleitung festlegen
- Finanzielle Ziele vereinbaren

Modernes Finanzmanagement

- Messgrößen für Profitabilität und Rentabilität
- Die Gesetzmässigkeiten der eigenen Branche bzgl. Profitabilität und Rentabilität interpretieren
- Ehrgeizige Gewinnziele setzen, anspruchsvolle Budgets ausarbeiten

Teil 2: Controlling, Online

Die eigene Gewinn-Position

- Welcher «Gewinntyp» ist mein Business?
- Der richtige Break-Even-Punkt?
- Die Schwankungslogik der Branche
- Wie flexibel müssten wir sein und wie erreichen wir die notwendige Kostenflexibilisierung?

Das Gewinnsteigerungs-Programm

- Die Treiber für die eigene Profitabilität
- Die Massnahmenprogramme
- Zu einer Ertragsperle werden oder die gute Ertragsituation erhalten

Finanzielle Resultate erreichen

- Ebit-Ziele erreichen
- Rentabilität steigern
- Kapitaleinsatz optimal gestalten
- Wertschöpfungstiefe, make or buy
- Unternehmenswert steuern
- Liquide bleiben

Teil 3 und 4: Anwendung der Erkenntnisse

Aufgabenbezogene Anwendung

Die Erkenntnisse und Impulse aus den Seminaren ‚Finanzmanagement‘ und ‚Finanzielle Resultate erreichen‘ sollen im dritten und vierten Seminarteil für die eigene Praxis nutzbar werden.

Zuerst verarbeiten Sie die Ideen und Impulse aus den beiden Online-Seminaren anhand einer Aufgabenstellung und St. Gallen Tools (1 Tag). Der abschliessende Teil 4, 2 Tage Vertiefungsseminar in St. Gallen, stellt sicher, dass die Teilnehmer:innen das erworbene Wissen nicht nur verstanden haben, sondern es auch in ihre Praxis übertragen können.

Wer als Führungskraft heute nachhaltig erfolgreich sein will, muss finanzielle Zusammenhänge nicht nur analysieren, sondern aktiv nutzen, um Profitabilität und Wertschöpfung gezielt zu steigern.

Corporate Performance: Finanzielle Ziele erreichen

ZAP Zurück am
Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT6116 1. Durchführung 2026

1. Teil 15.–17. Juni 2026, online
2. Teil 29. Juni–1. Juli 2026, online
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 9.–10. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT6126 2. Durchführung 2026

1. Teil 9.–11. November 2026, online
2. Teil 2.–4. Dezember 2026, online
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz,
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 8.–9. März 2027, St.Gallen

Dauer: 3 + 3 Tage Online-Live, 08:30 –12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act61

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte, Stabsstellenin-
haber(innen) und Spezialist(inn)en
aus allen Bereichen
2. Leiter(innen) von Profit Centers,
Business Units oder Cost Centers
3. Zukünftige Leader, die kompetente
Gesprächspartner für die Spezia-
listen aus der Finanz- und Control-
lingabteilung sein wollen

Konzept

Dieses Programm gibt Ihnen den so
wichtigen Gesamtüberblick über die Ge-
winn- und Werttreiber im Unternehmen.
Es zeigt, wie Kunden- und Marktlogik mit
den eigenen Möglichkeiten zu verknüpfen
sind, um einen hohen Kundennutzen ei-
nerseits, eine hohe Profitabilität anderer-
seits sicherzustellen. Sie erkennen,

- welche Gewinnpotenziale im Geschäft
stecken
- welche Hebel zur Steigerung der
Profitabilität zur Verfügung stehen
- welche Programme lanciert werden
können, um das finanzielle Ergebnis
zu sichern und zu steigern
- wie vorgegangen wird, um finanzielle
Ziele zu erreichen

Themen

Corporate Performance im Unter- nehmen einführen

Corporate Performance Management
hilft,

- ein profitables Geschäftsmodell zu
designen (design for profit)
- den Unternehmenswert zu steigern
und Ansprüche der «Shareholders»
zu berücksichtigen
- Kosten- und Erlösstrukturen bereits
in der Planungsphase eines Ge-
schäfts optimal auszurichten
- den Kapitaleinsatz nicht unnötig
aufzublähen
- die Kostenflexibilität durch tiefen
Breakeven Point hoch zu halten
- die Rentabilitäts- und Werttreiber
des Unternehmens bewusst zum
Einsatz zu bringen
- den Fokus auf rentable Geschäfte zu
legen und unrentable zu vermeiden
- am Aufbau starker, verteidigungs-
fähiger Gewinnpositionen zu arbeiten

Die Gewinnpotenziale verstehen

- Wie profitabel und rentabel sollte
ein Unternehmen sein: «Best
Practice» – Messlatte?
- Wie findet man die optimale Ge-
winnsposition?

- Wie vorgehen, um brachliegende
Gewinnsteigerungs-Potenziale zu
finden?

Programme, Methoden, Tools

- Programme zur Sicherung und Stei-
gerung von Profitabilität und Renta-
bilität
- Anwendung der Tools an konkreten
Praxisbeispielen
- Kontinuierliche Entwicklung des Un-
ternehmens zum Branchenprimus
bzgl. Gewinnmarge, Ebit, ROS, ROCE
und anderen Kennzahlen
- Einbezug der Interessen der Mitar-
beitenden: Wer überdurchschnittli-
che Gewinne macht, kann über-
durchschnittliches für Mitarbeitende
tun.

Aufbau

- Teil 1: Finanzmanagement.
3 Tage Online-Live
- Teil 2: Finanzielle Steuerung.
3 Tage. Online-Live
- Teil 3: Anwendung: zurück am Arbeits-
platz. Vorbereitung auf Teil 4.
1 Tag
- Teil 4: 2-Tages-Workshop in St. Gallen,
Anwendung und Vertiefung

Finanzielle Entscheidungen richtig treffen

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT6616 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 23.–26. Februar 2026, Davos
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 2.–3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT6626 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 04.–7. Mai 2026, Luzern
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 2.–3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT6636 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 29. Juni–2. Juli 2026, Rott.-Egern
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 9.–10. November 2026, St.Gallen

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 7900.–**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act66

Zielgruppe (w/m)

Führungskräfte aus allen Executive-Bereichen, die Entscheidungen treffen müssen, um die finanzielle Ertragskraft und finanzielle Stabilität des Unternehmens sicher zu stellen.

Konzept

Wenn alles gut läuft, wenn keine gravierenden Veränderungen eine Kurskorrektur erfordern, dann reicht es aus, weiter zu machen wie bisher. Für die finanzielle Führung bedeutet dies hohe Planbarkeit und treffsichere Budgetierung. Grössere finanzielle Entscheidungen, vor allem solche mit hohem Risiko, braucht es dann eher nicht. Dies ändert sich jedoch schlagartig, wenn grössere Veränderungen zu erwarten sind oder bereits eingetreten sind: Die Konjunktur droht zu kippen, Konkurrenz beginnt mit Preis- und Verdrängungswettbewerb, disruptive Technologien verändern das Geschäftsmodell, massive Verschiebungen bei Währung und Zinsen, notwendige Investitionen mit Zunahme der Kapitalintensität und andere mehr. Nun reicht es nicht mehr, weiter zu machen wie bisher. Um die ehrgeizigen finanziellen Ziele erreichen

zu können, muss interveniert werden. Aber wo und wie? Welche finanziellen Entscheidungen stehen nun an, um eine gesunde Ertragslage des Unternehmens auch in schwierigen Zeiten sicherzustellen? Und: Wie treffen Executives solche Entscheidungen, wie sollten sie diese treffen?

Themen

Gesamtzusammenhänge der finanziellen Stabilität

- Das System der finanziellen Unternehmensführung
- Finanzielle Ergebnisse planen und erreichen

Instrumente zur finanziellen Steuerung

- Steuerung von Cash Flow und Erfolg
- Ebit, Ebitda und Umsatzrendite
- Rentabilität des Eigenkapitals
- Sicherung der Liquidität
- Steigerung des Unternehmenswerts

Entscheidung für finanzielle Optimierungsprogramme

- Kostensenkungs-Programm
- Kapitaleinsatz-Reduktions-Programm
- Kosten-Variabilisierungs-Programm
- Projekt zur Reduktion des Break-Even-Programms

- Gewinnsteigerungs-Programm
- Programm zum Abbau von Verlustgeschäften
- Fokussierung auf ertragsreiche Geschäfte
- Programm zur Steigerung von Ebit Liquiditätssteigerungs-Programm
- Impulsprogramm Rentabilitätssteigerung
- Projekt Unternehmenswertsteigerung

Ergebnisse steuern

- Auswirkungen der Entscheidungen im finanziellen Bereich monitoren
- Führen mit Kennzahlen
- Bilanzen, Jahresrechnungen, Kennzahlen: Gekonnt auswerten, richtig interpretieren

Controlling

- Abweichungen erkennen und Gegenmassnahmen einleiten, um Planung, Budget und finanzielle Resultate per Ende Jahr zu erreichen

St. Gallen Controlling Weiterbildung

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT7116 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 27. – 29. April 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 2. – 3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT7126 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 29. Juni – 1. Juli 2026, Zürich
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT7136 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 14. – 16. September 2026, Frankfurt
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT7146 4. Durchführung 2026

- 1. Teil 14. – 16. Dezember 2026, Frankfurt
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 8. – 9. März 2027, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act71

Zielgruppe (w/m)

Diese Controlling Weiterbildung richtet sich an Führungspersönlichkeiten, die in ihrer Rolle Budgetverantwortung tragen, Investitionsentscheidungen vorbereiten oder für die wirtschaftliche Steuerung von Teams, Projekten oder Geschäftsbereichen verantwortlich sind. Typische Teilnehmer:innen sind Geschäftsführer:innen, Bereichsleiter:innen, Profit Center- und Business Unit Verantwortliche, Verantwortliche von Cost Centers.

Konzept

Die St. Galler Controlling Weiterbildung steigert die Controlling-Kompetenz von Führungskräften, die nicht Spezialisten des Finanzwesens sind. Im Fokus sind: Mit Kennzahlen führen, besser entscheiden, Risiken früher erkennen, finanzielle Ziele erreichen. In der heutigen Unternehmenspraxis wird von Führungskräften nicht nur strategisches und operatives Geschick erwartet. Erwartet wird auch der souveräne Umgang mit finanziellen Informationen. Controlling wird damit zur Schlüsselkompetenz für all jene Führungskräfte, die für finanzielle Resultate verantwortlich oder mitverantwortlich sind. Dabei müssen diese nicht zu Finanzspezialis-

ten werden. Entscheidend ist vielmehr, dass sie finanzielle Zusammenhänge verstehen, Kennzahlen interpretieren und daraus fundierte Entscheidungen ableiten können. Genau hier setzt die St. Galler Controlling Weiterbildung an.

Themen

Finanzielles Controlling & Unternehmenssteuerung

- Finanzielle Zielsysteme
- Finanzielle Kennzahlen
- Investitionsentscheidungen strategisch bewerten

Performance Management & KPIs

- Auswahl und Interpretation relevanter KPIs (z. B. EBITDA, ROCE, Cash Conversion)
- Definition von Zielwerten

Vorhersage und Szenario-Erstellung

- Controlling für vorausschauende Steuerung
- Rolling Forecasts statt statischer Budgets
- Simulation von Szenarien (z. B. Marktkrise, Rohstoffpreisschocks, Zölle)

Kostenmanagement & Effizienzsteigerung

- Aufbau einer transparenten Kostenrechnung
- Identifikation und Realisierung von Einsparpotenzialen
- Make-or-Buy-Analysen und Zero-Based Budgeting

Digitalisierung & Data Analytics

- Anforderungen an die Analysen und Tools der Controlling-Abteilung
- Self-Service-Reporting für Fachabteilungen
- Automatisierung von Standardauswertungen

Governance, Compliance & Risikocontrolling

- Etablierung interner Kontrollsysteme
- Integration von ESG-Kriterien in das Reporting,
- Überwachung finanzwirtschaftlicher und operativer Risiken.

Programme und Massnahmen zur Zielerreichung

- Früherkennung von Abweichungen in der finanziellen Beurteilung
- Flexibel und schnell auf Einbrüche und Krisen reagieren: Welche Voraussetzungen sind zu schaffen?

Die finanzielle Ergebnisverantwortung der Führungskraft

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT5616 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 9. – 12. Februar 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 2. – 3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT5626 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 23. – 26. März 2026, Köln
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 2. – 3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT5636 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 6. – 9. Juli 2026, Brunnen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 500.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act56

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende sind Führungskräfte, die für Ebit-Ziele und Profitabilität verantwortlich sind und gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden die Profitabilität des Unternehmens sichern oder steigern wollen.

Aufbau

Teil 1: Finanzielle Führung für Führungskräfte. 4 Tage.

Teil 2: Umsetzung der Impulse aus dem Seminar. 1 Tag zurück am Arbeitsplatz.

Teil 3: Vertiefung. 2 Tage in St. Gallen

Seminarziele

Wie wird aus einem normal rentierenden Unternehmen eine Ertragsperle? Wie können die schlummernden Gewinnsteigerungs-Potenziale im Unternehmen erkannt und gehoben werden? Was kann die Geschäftsleitung alleine bewerkstelligen, um Ebit-Ziele zu erreichen, wo aber muss die Mitarbeiterschaft mit einbezogen werden? Wie entsteht eine positive, ganzheitlich ausgerichtete Gewinnkultur?

Konzept

Nur wer heute gutes Geld verdient, kann ausreichend in die Zukunft investieren. Hohe Gewinnziele auch tatsächlich zu erreichen ist somit ein wichtiges Ziel nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für all seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur wer überdurchschnittlich rentiert, kann auch überdurchschnittlich in den Aufbau neuer Kernkompetenzen, neuer Geschäfte und neuer Marktpositionen investieren, attraktive Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven für Mitarbeitende und neuen Nutzen für Kunden bieten. Um rentabler als die Konkurrenz zu arbeiten und gleichzeitig hohen Kundennutzen und hohe Arbeitszufriedenheit zu erreichen, benötigt ein Unternehmen einen hohen Reife- und Kenntnisstand in Sachen «Gewinnmanagement». Viele Leistungsträger:innen müssen dabei integriert werden, um das gemeinsame Ziel, ein hoch rentables Unternehmen zu bleiben oder zu werden, tatsächlich auch erreichen zu können. Sie als Entscheidungsträger sind dafür zuständig, die Sehnsucht nach Erfolg in das ganze Unternehmen hineinzutragen. Die Programme dazu stellen wir an diesem Seminar vor.

Themen

Sie lernen, ihr Unternehmen zu einer Ertragsperle zu entwickeln:

- Strategische und operative Gewinnposition
- Das Gewinnpotenzial eines Geschäfts erkennen
- Gewinn-Typologie: Welcher Gewinntyp ist das eigene Unternehmen?
- Ebit-Treiber und Gewinn-Hebel, Ehrgeizige Ebit-Ziele definieren
- Das Analysetool: Die Gewinnanalyse
- Gewinnchancen und Verlustrisiken im heutigen Geschäftsmodell
- Der Masterplan: Gewinnsteigerungsprogramm planen und realisieren
- Gewinnsteigerungspotenziale erkennen, erschliessen, kommunizieren
- Verlustquellen erkennen und abbauen
- Umsatzsteigerung, Margensteigerung
- Kostensenkung und Kostenvariabilisierung
- Optimale Kapitaleinsatz-Strategien
- Individuelles Ebit-Verbesserungsprogramm unter Einbezug zahlreicher Leistungsträger

Investitionspolitik und Wertsteigerung

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT6716 1. Durchführung 2026

- Teil 23. – 26. Februar 2026, Davos
- Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- Teil 2. – 3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT6726 2. Durchführung 2026

- Teil 4. – 7. Mai 2026, Luzern
- Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- Teil 2. – 3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT6736 3. Durchführung 2026

- Teil 29. Jun. – 2. Jul. 2026, Rott.-Egern
- Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT6746 4. Durchführung 2026

- Teil 21. – 24. Sep. 026, Rottach-Egern
- Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 8900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act67

Zielgruppe (w/m)

- Unternehmer, Familienaktionäre, Gesellschafter
- Aufsichtsräte, Verwaltungsräte, Beiräte
- Top Manager, CEO's, Vorstände, Geschäftsführer
- Investoren und Anleger, die in Unternehmen oder Startup's investieren
- Verantwortliche aus Beteiligungsgesellschaften, Fonds, Pensionskassen

Konzept

Das Kapital der Investoren sucht Rendite und Wertsteigerung, unter Berücksichtigung des Risikos. Das verantwortliche Management eines Unternehmens muss die Interessen der Kapitaleigner kennen und in die eigenen Strategien einbeziehen. Dies gilt für börsennotierte Unternehmen; es gilt für mittelständische Unternehmen im Familienbesitz oder mit grossem Gesellschafterkreis; es gilt für Unternehmen, an denen sich Hedge Fonds, Beteiligungsgesellschaften oder grosse Privatinvestoren beteiligt haben oder sich beteiligen könnten.

Themen

Wettstreit um Kapital

Unternehmen haben Ideen. Um diese zu realisieren, braucht es Kapital. Wer dieses zu günstigen Konditionen im benötigten Umfang hat, kann kühne Strategien realisieren: Wettbewerber aufkaufen; die Branche bereinigen; in neue Geschäftsmodelle investieren; Startup's lancieren; internationalisieren; sich in neue Märkte, neue Marktpositionen und neue Branchen einkaufen.

Dank Finanzierungsstrategien gewinnen

Ein Unternehmen hat diverse Möglichkeiten der Finanzierung. Welche? Wie kann man sich durch die richtige Finanzierungsstrategie Wettbewerbsvorteile erarbeiten?

- Analyse der heutigen Finanzierung
- Finanzierungsstrategien entwickeln

Investitionspolitik

Überall in der Firma gibt es Projekte mit Bedarf an Kapital. Was als einzelnes Projekt durchaus Sinn macht, droht in der Summe zu einem «Financial Overkill» zu werden. Das Resultat sind dann langfristig zementierte Fixkosten, Verlust an Kostenflexibilität, Zunahme an Komplexität.

- Die Investitionspolitik sinnvoll strukturieren
- Investitionsprojekte priorisieren

Wertsteigerungs-Politik

Investoren denken in Rendite, Wertsteigerung und Dividendenausschüttungen.

- Was bedeutet dies für das Management?
- Die Treiber für Ebit und Wertsteigerung?

Gewinnmanagement und Controlling

Nur wer überdurchschnittlich rentiert, kann auch überdurchschnittlich in die eigene Zukunft investieren. Ein aktives Gewinnmanagement und Controlling muss daher die Leistungsträger des Unternehmens auf ehrgeizige und bewusst hohe Gewinnziele ausrichten. Das Unternehmen soll eine «Gewinnperle» werden. Die Mitarbeitenden sollen stolz darauf sein, bei einem profitablen Unternehmen zu arbeiten, das seine finanzielle Kraft dafür nutzt, Kunden eine optimale Leistung und Mitarbeitenden erstklassige Perspektiven und Arbeitsbedingungen zu bieten.

Risiko Management für Führungskräfte

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT6416 1. Durchführung 2026

1. Teil 2.–5. Februar 2026, München
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 2.–3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT6426 2. Durchführung 2026

1. Teil 16.–19. März 2026, Luzern
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 2.–3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT6436 3. Durchführung 2026

1. Teil 22.–25. Juni 2026, Lenzerheide
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 9.–10. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 8900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act64

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung, die zwar optimistisch planen, aber auch den worst case gedanklich durchlaufen und Vorkehrungen für Risiken und Krisen treffen wollen
2. Mitglieder von Aufsichtsorganen, Vorstände und Geschäftsführer, die ihre Verantwortung umfassend durchdenken und steuern wollen
3. Executives, die Strategisches Risikomanagement als Instrument einer erfolgreichen Unternehmensführung kennenlernen und auch selbst nutzen wollen

Aufbau

- Teil 1: 4-tägiges Strategie-Seminar mit dem praxiserprobten Wissen zur Erarbeitung der bestmöglichen Strategie für das Unternehmen, seine Divisions, Geschäftsfelder, Business Units, Funktionsbereiche, Service Centers und Aufbauprojekte.
- Teil 2: 1 Tag, ZAP "Zurück am Arbeitsplatz".
- Teil 3: 2 Tage Vertiefung und Anwendungs-Seminar in St. Gallen.

Konzept

Etwas unternehmen heisst etwas riskieren. Erfolgreiche Unternehmensführung bedeutet, Risiken einzugehen – jedoch bewusst. Ohne Risiko kein Erfolg. Gäbe es die Risiken nicht, wäre Unternehmensführung ein Kinderspiel. Dass dem nicht so ist, erleben wir jeden Tag allein schon durch den Blick in die Presse: Gewinneinbrüche, dramatische Wertverluste, unvorhergesehene Abschreibungen, massiver Arbeitsplatzverlust, Firmenzusammenbruch. Das Motto dieses Programms lautet: Optimistisch die Zukunft gestalten, zugleich jedoch den worst case absichern.

Erfolgreiche Unternehmen haben eine klare Strategie und betreiben ein aktives Risikomanagement. Verantwortungsvolle Führungskräfte verstehen es, bewusst mit Risiken umzugehen. Das Instrument dazu: Strategisches Risiko Management.

Ziel dieses Programms ist es, das Instrumentarium des Strategischen Risiko Managements zu erlernen. Anhand zahlreicher Beispiele aus der Praxis werden die Teilnehmenden befähigt, ein Risiko Profil zu erstellen und Strategisches Risiko Management im eigenen Unternehmen oder Bereich einzuführen.

Themen

Risk Management

- Führungskräfte in der Rolle des Risk Managers
- Führung einmal anders: Optimismus und Zukunftsglaube einerseits, Vorsicht und weitsichtiges Risiko Management andererseits
- Wer wagt, kann auch verlieren
- Kategorisierung der Risiken
- Das Modell des ganzheitlichen Risiko Managements – ein Muss-Instrument für verantwortungsbewusste Führungskräfte

Risk Management auf der normativen Ebene

- Ethik: Verstösse gegen Ethik, Moral, oberste Werte
- Oberste Ziele: Nicht Akzeptanz der obersten Ziele
- Code of conduct: Gravierende Verstösse im Verhaltensbereich
- Corporate Identity: Reputationsrisiken, Risiken für Marke und Image

Risiken im Business Development

- Vision; Unrealistische Vorstellungen führen in die Sackgasse
- Umweltveränderungen: Falsche Szenarien, falsche Prämissen, falsche Schlussfolgerungen

Themen

- Technologien: Verdrängung, Verlust der Cash Kühe, Verpassen des Anschlusses
- Business Opportunities: Vermeintliche Innovationsideen werden zum Fass ohne Boden
- Vielfalt: zu viele Ideen und Projekte strapazieren die Ressourcen
- Kundennutzen: Falsche Einschätzung von Markt und Kundenbedürfnissen

Risiken im heutigen Kerngeschäft

- Geschäftsfelder: Falsche Geschäftsfeld-Gliederung treibt in falsche Richtung
- Markt, Wettbewerb: Verlust an Marktattraktivität oder Wettbewerbsstellung
- Kernkompetenzen: Verlust an Wissensvorsprung
- Branchenentwicklung: Einbruch der Branchenrentabilität, Konzentration, Hyperwettbewerb
- Eigene Strategien: Falsche Portfolio-Einschätzungen, falsche Weichenstellungen für die Zukunft
- Funktionen, Stäbe, Servicecenters: Lähmende Matrixorganisation, interne Kämpfe

Struktur- & Prozessrisiken

- Organisations-Struktur: Bürokratie-Krise
- Informelle Struktur: alles funktioniert anders, als von der Führung her gewollt
- Prozesse: Qualitätsprobleme und Kundenunzufriedenheit
- ITK: Informations- und Kommunikationstechnologie lähmt das Geschäft, statt es zu fördern
- Infrastruktur: Gefahr von Elementarschäden
- Gesetze: Risiken aus Arbeitsrecht, Produkthaftpflicht, Umweltgesetzen u.a.
- Steuern: Risiken aus Steuerkonstruktionen und Steuerrecht

Risiken für Gewinn und Rentabilität

- Umsatz: Unvorhersehbarer Umsatz einbruch
- Preise: Massiver Einbruch der erzielbaren Preise
- Break-even-Punkt: Hoher BEP bei hohen Marktschwankungen
- Grösse: Verlust an minimaler Grösse, die es zum Überleben braucht
- Kostenposition: Verlust der Kostenführerschaft; Angriff eines neuen Kostenführers

- Wertschöpfung: Falsche Wertschöpfungstiefe, falscher Teil der Wertschöpfung
- Abhängigkeit: Verlust der Selbständigkeit durch falsches Outsourcing und falsche Partnerschaften
- Währungsrisiken: Verluste aus Währungsverschiebungen
- Risiken für Liquidität und Finanzierung
- Einnahmen: Massiver Einbruch der erwarteten Einnahmen
- Ausgaben: Massiv höhere Ausgaben als geplant
- Debitoren: unerwartete grosse Debitorenverluste
- Zinsänderungen: Massive Zinssteigerung in kurzer Zeit
- Risiko-Spread: Verteuerung der Finanzierung durch Risikoprämie
- Kreditklemme: Schwierigkeit, Finanzierung zu bekommen
- Kreditkündigung: Kündigung von Kredit oder Kreditzusage durch Geldgeber

Verlust an Unternehmens-Wert

- Zerfall des Unternehmenswerts wegen Gewinneinbruch
- Verlust an Wert wegen Bewertung durch Markt

- Werteinbruch wegen Schädigung der Werttreiber
- Bewertung: Risiken in der Bewertung von Aktiven und Passiven
- Zerfall einzelner Aktivas

Risiken im Human Resources Bereich

- Management-Qualität: Verlust der besten Führungskräfte
- Wissen: Verlust an know how
- Talent Pool: Unvermögen, ausreichend High-Potentials aufzubauen
- Arbeitgeber-Image: Verlust an Arbeitgeber-Attraktivität
- Betriebsklima: Klassenkampf statt Leistungskultur
- Führungs- und Anreizmodelle: Falsche Anreize führen zu falscher Entwicklung
- Führungsverhalten: Nicht gewolltes Verhalten breitet sich im Unternehmen aus

Risk Profile und Aktionsprogramme

Die Teilnehmenden erhalten wertvolle Tipps, Methoden und Best Practices im Umgang mit Risiken und sind in der Lage, konkrete Programme zum Strategischen Risiko-Management zu erarbeiten.

St. Galler Finanz & Controlling Programm

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT6316 1. Durchführung 2026

1. Teil 9. – 12. Februar 2026, St.Gallen
2. Teil 29. Juni – 1. Juli 2026, online
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT6326 2. Durchführung 2026

1. Teil 23. – 26. März 2026, Köln
2. Teil 29. Juni – 1. Juli 2026, online
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT6336 3. Durchführung 2026

1. Teil 6. – 9. Juli 2026, Brunnen
2. Teil 2. – 4. Dezember 2026, online
3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
4. Teil 8. – 9. März 2027, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Präsenz
3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 9500.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act63

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte, die Verantwortung für Ergebnisse, Umsatz, Deckungsbeiträge oder Kosten tragen oder in diese Funktionen aufsteigen.
2. Leiter(innen) von Bereichen, Profit Centers, Hauptabteilungen, Abteilungen und Gruppen, die vermehrte finanzielle Verantwortung übernehmen werden.
3. Spezialisten und Praktiker aus allen Bereichen, die eine systematische Grundausbildung im Finanz- und Rechnungswesen absolvieren möchten.
4. Nachwuchskräfte
5. Techniker, Naturwissenschaftler, Ingenieure, Juristen und andere Spezialisten.

Aufbau

Das 3-teilige Finanz- und Controlling Programm vermittelt in total 11 Seminartagen kompaktes Wissen zu den Themen und Zusammenhängen des Finanz- und Rechnungswesens.

In Teil 3 werden die Erkenntnisse aus den Teilen 1 und 2 im Rahmen einer umfassenden Fallstudie angewendet und vertieft.

Konzept

Der Lehrgang eignet sich zur kompakten und praxisnahen Grundlagen-Vermittlung, aber auch zur Auffrischung und Aktualisierung des bestehenden Wissens. Zusätzlich lernen die Teilnehmenden, für ein Geschäft einen Business Plan zu erstellen und finanziell zu hinterlegen.

Im Zentrum dieses Lehrgangs stehen folgende Themenbereiche:

- Betriebliches Rechnungswesen
- Finanzielle Führung
- Controlling
- Wirtschaftliche Prüfung von Geschäftsmodell und Business Plan



Themen

Finanz- und Rechnungswesen im Überblick

- Die Zusammenhänge des modernen Finanz- und Rechnungswesens
- Die Instrumente des betrieblichen Rechnungswesens und der finanziellen Führung im Überblick

Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens

- Was Führungskräfte von Aufbau und Logik des betrieblichen Rechnungswesens wissen müssen

Führen mit Kennzahlen

- Kennzahlen-Gerüste kennen und anwenden
- Die Vernetzung von Umsatz, Margen, Kosten und Ergebnis
- Führen mit den richtigen Kennzahlen

Kostenrechnung, Kalkulation, Preisbildung

- Kostenarten, Kostenstellen
- Kostenrechnung, Vollkosten, Teilkosten, Grenzkosten, Prozesskosten
- Kostenrechnungs-Systeme und Leistungsrechnung
- Kalkulationssysteme mit Grenzkosten und Deckungsbeiträgen

Themen

— Preisbildung: Markt versus Kalkulation

— Flexible Preisuntergrenzen

Profit Center Rechnung

— Aufwand und Ertrag

— Interne Verrechnungspreise

— Kalkulatorische Kosten, Kostenumlage, Kostenverteilung

— Direkte und indirekte Kosten

— Die Profit Center Rechnung

Planung und Budgetierung

— Planung und Budgetierung als wichtiger Schritt zum Erfolg

— Aufbau und Handhabung eines effektiven Planungs- und Budgetierungssystems

— Flexible Budgetierung?

Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung

— Die Rentabilität von Investitionen berechnen

— Die Wirtschaftlichkeit von Investitionen in Projekte, neue Geschäftsideen in Rationalisierung oder Erweiterung berechnen

— Make-or-buy, Outsourcing, Insourcing

Finanzierung

— Zusammenhang zwischen strategischen Veränderungen wie Sortimentsverbreiterung, Marktbearbeitungskonzepten, Investitionen in den Herstellungsprozess und der Ausdehnung des Finanzbedarfs

— Kapitalflussrechnung, Kapitalbedarf und Mittelherkunft

— Finanzierungsarten, Finanzierungskosten

Liquiditäts-/Cash Management

— Die Steuerung der Liquidität

— Liquiditätsengpässe vermeiden

Gewinn- und Rentabilitätsziele erreichen

— Ehrgeizige Gewinn- und Rentabilitätsziele

— Massnahmen und Wirkungsmechanismen des Gewinnmanagements

— Gewinn-, Cashflow-, Rentabilitäts- und Deckungsbeitragsziele erreichen

Kostenmanagement

— Kostenplanung und Kostenkontrolle

— Den Break-even-Punkt bewusst gestalten

— Fixkosten senken oder nicht ansteigen lassen

— Kosten variabilisieren

— Kosten senken: Wie vorgehen?

Rentabel wachsen

— Die finanziellen Konsequenzen einer Expansions-Strategie

— Konsequenzen des Wachstums auf Rentabilität und Liquidität

— Die Herausforderung: Rentables Wachstum

Neue Geschäftsideen

— Ergebnisorientierte Konzeption eines neuen Geschäfts

— Design to Profit für neue Geschäftseinheiten, neue Profit Centers oder Projekte

Business Plan

— Aus Ideen wird ein Business Plan

— Inhalt, Aufbau und Substanz eines Business-Plans

Soll-Ist-Vergleiche nutzen

— Soll-Ist-Vergleiche zur Früherkennung von Abweichungen

— Entscheidungsrelevante Führungsinformationen optimal nutzen

Verlustquellen beseitigen

— Wie Verlustquellen entdeckt werden

— Verluste als «Investitionen in die Zukunft» oder «unnötiger Ressourcenverzehr»?

— Ungewollte Verluste abbauen

Strategien finanziell hinterfragen

— Präzise Strategien für Geschäfte erarbeiten

— Das Gewinnpotenzial hinter den strategischen Überlegungen erkennen

— Die Finanzierbarkeit der Strategie prüfen

— Den Investitionsbedarf einer Strategie verstehen

Konzepte finanziell hinterfragen

— Der Zusammenhang zwischen Kundennutzen und Rentabilität

— Der wahrgenommene Wert und die Preisbildung für eine Leistung

Controlling-Instrumente

— Der Management-Erfolgsbericht

— Monatliche Controlling-Berichte interpretieren und auswerten

— Die Balanced Scorecard als Navigations-Instrument

Den Unternehmenswert steigern

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT6916 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 4.–6. Mai 2026, Zürich
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 2.–3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT6926 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 14.–16. September 2026, Zürich
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 9.–10. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT6936 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 23.–25. November 2026, Köln
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 8.–9. März 2027, St.Gallen

**Dauer: 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act69

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte, aus Unternehmen, die in ‚Unternehmenswert‘ denken
2. Top Manager, Executives, Controller, Investoren
3. Unternehmer, die ihrem Unternehmen einen hohen Wert geben wollen

Aufbau

Teil 1: Mergers & Acquisitions

Teil 2: Werttreiber der eigenen Branche.
1 Tag, siehe www.sgbs.ch/zap.

Teil 3: Finanz-Workshop: Anwendung, Vertiefung, Praxisbeispiele.

Konzept

Eine nachhaltige und gute Management Leistung soll sich letztlich auch in einer Steigerung des Unternehmenswerts zeigen. Wie geht man dabei vor? Was treibt den Unternehmenswert? Was vernichtet Unternehmenswert? Welche Programme sollte das Management einleiten, um den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern? Dieses Seminar vermittelt dazu die notwendigen Kompetenzen.

Themen

Wert heute

- Was ist das Unternehmen heute wert
- Berechnungsmethoden
- Die erzielte Wertsteigerung der letzten 5 Jahre
- Wertentwicklung und Risiko

Angestrebter Wert

- Best Practices innerhalb der eigenen Branche
- Branchen mit gutem Kurs/Gewinn-Verhältnis
- Zielvorgaben zur Wertsteigerung an das Management

Werttreiber

- Wachstum als Werttreiber
- Gewinnmarge und Ebit als Werttreiber
- Glaubwürdigkeit bei Finanzinvestoren und Analysen
- Bedeutung von Markt- und Branchenattraktivität
- Bedeutung der Strategischen Wettbewerbsposition
- Innovation und Business Development als Werttreiber
- Die Bedeutung von Führbarkeit, Transparenz und Kostenflexibilität
- Management Qualität und Strukturmodell

Wertvernichter

- Was den Unternehmenswert schmälert
- Wo die Gefahren der Wertvernichtung lauern
- Auswirkungen von Strategien auf den Unternehmenswert

Programme zur Wertsteigerung

- Die Hebel zur Wertsteigerung
- Programme um den Unternehmenswert zu steigern

Dank Mergers & Acquisitions zur Wertsteigerung

- Wenn Eigner auf Wertsteigerung bewusst verzichten
- Wenn der Unternehmenswert kein Thema ist

Instrumente und Praxistransfer

In den einzelnen Programmteilen erhalten Sie praxisnahe Instrumente, um selbst Massnahmen zur Wertsteigerung realisieren zu können.

Investieren in Startup's

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT7016 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 9. – 12. Februar 2026, St.Gallen
- 2. Teil 4. – 6. Mai 2026, Zürich
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 2. – 3. Juli 2026, St.Gallen

Nr. ACT7026 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 4. – 7. Mai 2026, St.Gallen
- 2. Teil 14. – 16. September 2026, Zürich
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT7036 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 22. – 25. Juni 2026, München
- 2. Teil 14. – 16. September 2026, Zürich
- 3. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 4. Teil 9. – 10. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 + 3 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 11 000.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act70

Zielgruppe (w/m)

Das Programm eignet sich für alle Entscheidungs- und Leistungsträger, die für Startup's zuständig sind und/oder in Startup's investieren.

Aufbau

Teil 1: Startup-Management

Teil 2: Mergers & Acquisitions

Teil 3: Anwendung der Impulse, siehe www.sgbs.ch/zap.

Teil 4: 2 Tage Vertiefung und Anwendung

Konzept

Der Wert eines Unternehmens hängt massgeblich von der Gewinnerwartung ab. Unternehmen mit langjährigem grossem Wachstumspotenzial sind daher für Investoren sehr interessant. Sind grosse Gewinnmargen möglich, steigert dies die Attraktivität zusätzlich. Wird dann auch noch ein neuer Markt geschaffen oder ein bestehendes Geschäftsmodell disruptiv «besiegt», steigt – sofern das Marktpotenzial riesig ist – der Wert des Startup's schnell einmal ins Unermessliche.

Startup's habe jedoch meist ein Problem: Zu wenig Geld, um ihren Aufbau und ihr

Wachstum zu finanzieren. Oft braucht es bereits grosse Mittel, um aus der Geschäftsidee ein marktreifes Produkt zu entwickeln und um erste Kunden zu gewinnen. Gelingt dieser, muss der «First Mover Advantage» genutzt werden und eine starke, uneinholbare Marktposition aufgebaut werden. Dies alles kostet viel Geld und bringt in den ersten Jahren vor allem eines: Verluste. Der Kapital- und damit auch Finanzbedarf des Startup's ist gross. Dem Investor bieten Startup's jedoch attraktive Beteiligungsmöglichkeiten.

Themen

Startup-Management Prinzipien

- Die Gesetzmässigkeiten des Startup-Managements
- B2B und B2C: Der grosse Unterschied

Geschäftsmodelle für Startup's

- Kundennutzen als Voraussetzung
- Digitale Verbesserung bestehender Geschäftsmodelle
- Disruption der heutigen Geschäftsmodelle

Die Wertschöpfungs-Kette

- Das voll integrierte Startup
- Das Herausbrechen eines Teils der Wertschöpfung

- Die Metaebene: Sich über eine ganze Branche stützen

Empirische Gesetze im Startup-Management

- First Mover Advantage
- Algorithmen ersetzen Menschen
- Einsatz künstlicher Intelligenz
- Big Data nutzen
- Andere, branchenspezifische Gesetze

Kein Angst vor Anfangs-Verlusten

- Der Aufbau eines Startup's kostet Geld – wieviel?
- Die Durststrecke durchfinanzieren
- Den Break-Even-Punkt erkennen
- Der Wert eines neuen Kunden

Mergers & Acquisitions

- Gesetzmässigkeiten
- Methoden
- Bewertung, Due Dilligence
- Kauf und Verkauf in der Praxis

Investieren in Startup's

- Die eigene Investitions-Strategie
- Einzelnes Startup oder Beteiligungs-Portfolio?
- Die Beteiligungs-Strategie
- Bewertung eines Startup's

Kapitaleinsatz optimieren. Wachstum finanzieren.

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

- Nr. ACT7216 **1. Durchführung 2026**
1. Teil 23.–26. Februar 2026, Davos
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 2.–3. Juli 2026, St.Gallen
- Nr. ACT7226 **2. Durchführung 2026**
1. Teil 4.–7. Mai 2026, Luzern
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 2.–3. Juli 2026, St.Gallen
- Nr. ACT7236 **3. Durchführung 2026**
1. Teil 29. Jun.–2. Jul. 2026, Rott.-Egern
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 9.–10. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act72

Zielgruppe (w/m)

Führungskräfte, Unternehmer und Verantwortliche aus allen Bereichen, die den Kapitaleinsatz im Unternehmen optimieren, Wachstum finanzieren und die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens optimal nutzen wollen.

Konzept

Wer zu viel an Kapital einsetzt, somit eine zu hohe Kapitalintensität im Geschäft aufweist, schadet der Rentabilität. Wie wird der optimale Kapitaleinsatz eines Geschäftes bestimmt und gelenkt? Wachstum bindet Mittel, braucht Investitionen, schafft neue, langfristige Fixkosten. Wie wird Wachstum richtig finanziert? Wie werden freie Mittel sinnvoll eingesetzt oder angelegt?

Themen

Umsatz- und Eigenkapitalrentabilität sind wichtige finanzielle Zielgrössen: Wer Renditeziele erreichen will, muss sich mit dem Thema «optimierter Kapitaleinsatz» beschäftigen, denn die Rendite ergibt sich – vereinfacht gesagt – aus dem Verhältnis von Gewinn und Kapital. Was es braucht, ist ein Programm zur Kapitaleinsatz-Optimierung. Viele Beispiele aus der Praxis zeigen, welche erstaunlichen Optimierungspotenziale es da zu «heben» gilt. Dabei geht es nicht um das Vordergründige: Verflüssigung von Lagerbeständen, Abbau nicht benötigter Assets oder Veränderungen in der Finanzierung bringen zwar Resultate, stellen aber meist nur die Aufarbeitung von Versäumnissen der Vergangenheit dar. Wirkliche Optimierung des Kapitaleinsatzes bedingt das Eintauchen in das Geschäftsmodell, in die Wertschöpfungskette, in die Prozessabläufe. Treiber des Kapitaleinsatzes sind z.B. Ausdehnung von Sortimenten, zu schnelles Wachstum, zu hohe Wertschöpfungstiefe, falsches Outsourcing, überkomplexe Strukturen, fehlende Fokussierung, falsche Finanzierung, Denken in Substanz- statt in Ertragswert u.v.m. Wer die Rentabilität massiv verbessern will, muss sich daher mit den zentralen Pfeilern des aktuellen Wertschöpfungsprozesses beschäftigen und bereit sein, sich mit einem Redesign des Geschäftsmodells in Zukunft auseinanderzusetzen.

- Renditeorientiert führen: Gesamtsystematik des Rendite-Managements
- Rendite-Kennzahlen: Umsatz-, Eigenkapital- und Gesamtkapitalrendite
- Chance und Gefahren des Leverage-Effekts (wenig Eigenkapital, viel Fremdkapital)
- Chancen und Kosten einer übertriebenen Eigenfinanzierung
- Die eigene Kapitalintensität messen
- Kapitalintensität im Einklang mit Renditevorgaben
- Kapitalbindung in den Stufen der Wertschöpfung
- Kapitaleinsatz-Analyse und Handlungsbedarf
- Optionen zur Reduktion der Kapitalintensität
- Geschäftsmodelle mit maximalem Kundennutzen und minimalem Kapitaleinsatz
- Wieviel Kapital braucht es für eine Wachstumsstrategie
- Das firmenspezifische Aktionsprogramm: Masterplan zur Renditesteigerung.

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Seminar plus Vertiefung und Anwendung

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler TransfERNutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

ZAP Wissen. Anwenden. Vertiefen.



Leistungsbestandteile

- **Management-Seminar**
in Präsenz oder Online-Live
- **Zurück am Arbeitsplatz**
Monatsmodul zum Selbstlernen, Zeitaufwand 1 Tag
Lernprotokoll: Was habe ich gelernt, was will ich umsetzen?
- **2-Tages-Seminar in St. Gallen**
Zur Vertiefung und Anwendung des Erlernten

sgbs.ch/zap

Strategisches Marketing, Strategische Vertriebsmanagement

Kurzbeschreibung und Dauer

Strategisches Marketing Management	92
Kunden werden informierter und anspruchsvoller: Konsequenzen für wirkungsvolles Marketing- und Verkaufsmanagement. 3 (online) + 1 + 2 Tage.	
Strategisches Vertriebsmanagement	94
Rolle des Vertriebs bei der Verkaufsstrategie und bei deren Umsetzung im Markt. 4 + 4 + 1 + 2 Tage.	
Marketing für Führungskräfte	95
Bausteine des modernen, wirkungsvollen Marketings. 3 (online) + 1 + 2 Tage.	
World Class Marketing	96
Ohne eine herausragende Stärke in Marketing, Kommunikation, Marktpräsenz und Vertrieb ist der Wettbewerb nicht zu gewinnen. 4 + 1 + 2 Tage.	
Wettbewerbsstrategien und effektives Marketing	98
Überzeugende Wettbewerbsstrategien entwickeln und durch gutes Marketing und starken Vertrieb umsetzen. 4 + 1 + 2 Tage.	
Business Development & Sales Strategy	99
Die Digitalisierung ermöglicht neue Geschäftsmodelle. Oft braucht es auch eine neue Verkaufs- und Vertriebsstrategie. 4 + 1 + 2 Tage.	
Marketing & Verkaufsprogramm	100
Das neue Marketing geht neue Wege. Der Kunde bleibt im Zentrum. Aber an die Qualität der Marktbearbeitung werden ganz andere Anforderungen gestellt. 4 + 1 + 2 Tage.	
Vertriebsmitarbeiter durch KI unterstützen: Neue Kunden akquirieren	101
Die Aussendienstmitarbeiter bei der Neukundenakquisition wirkungsvoll unterstützen: Wie muss KI eingesetzt werden, um neue Kunden zu akquirieren? 1 + 2 Tage.	
Neue Verkaufsmodelle dank KI und Digitalisierung	102
Das Seminar zeigt, wie KI und Digitalisierung völlig neue Verkaufskonzepte ermöglichen. 4 + 1 + 2 Tage.	

Strategisches Marketing Management

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT8716 1. Durchführung 2026

1. Teil 16. – 18. März 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 8. – 9. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT8726 2. Durchführung 2026

1. Teil 21. – 23. September 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 2. – 3. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT8736 3. Durchführung 2026

1. Teil 21. – 23. September 2026, online
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 29. – 30. April 2027, St.Gallen

**Dauer: 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 5900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act87

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte mit Verantwortung für Wachstum, Gewinnmarge, Markterfolg, Verkauf
2. Führungskräfte aus den Bereichen Marketing, Marketing Research, Key Account Management, Produktentwicklung, Produktmanagement, Verkauf, Vertrieb, Distribution
3. Verantwortliche für Strategisches Marketing

Aufbau

Teil 1: Marketing Management. Online-Live, 3 Tage, 08.30 bis 12.30

Teil 2: Strategisches Verkaufsmanagement

Teil 3: Anwendung: zurück am Arbeitsplatz. Vorbereitung auf Teil 4. 1 Tag, siehe www.sgbs.ch/zap

Teil 4: 2-Tage in St. Gallen, Anwendung und Vertiefung

Konzept

Marketing schafft die Voraussetzungen für den Erfolg des Unternehmens, seiner Produkte und Dienstleistungen am Markt: Durch Auswahl der attraktiven Märkte. Durch Bestimmen der Zielgruppe und des Nutzens, der den einzelnen Kunden-Kategorien erbracht werden soll. Durch optimale Segmentierungsmodelle. Durch kluge Fokussierung auf Einzigartigkeit. Durch Differenzierung. Durch wohl durchdachte Wettbewerbsstrategien. Durch ein geniales Marketing Konzept und einen harmonisch abgestimmten Marketing Mix.

Gutes Marketing benötigt jedoch auch ein hohes Mass an Stärke in der Vermarktung: In Verkauf. In Vertrieb. Im Besetzen bestehender und neuer, zunehmend auch digitaler Absatzkanäle. Diese «Vermarktungsstärke» ist die Finalisierung aller vorausgegangenen Bemühungen am Verkaufspunkt, das Generieren des gewünschten Umsatzes mit der geplanten Gewinnmarge. Das Schaffen von Kundennähe, Emotion, Beziehung. Das gekonnte Begeistern von Kunden. Kundenbindung. Neukundenakquisition. Kundenrückhol-Programme. Bessere Potenzialnutzung. Kundenloyalität.

Themen

Wirkungsvolles Marketing- und Verkaufsmanagement

- Kunden werden informierter und anspruchsvoller: Konsequenzen für wirkungsvolles Marketing- und Verkaufsmanagement
- Gesamtsystematik und Zusammenhänge
- Neue Trends: Social Media, Communities, Digital Marketing, Suchmaschinen u.a.: Welches sind die Konsequenzen für Marketing und Verkauf?

Märkte analysieren, richtige Märkte wählen

- Mehr wissen über heutige und zukünftige Märkte
- Research-basiertes Marketing
- Lernen vom Wettbewerb; Lernen aus anderen Branchen
- Lernen durch gezieltes Testing

Potenzialanalysen

- Wo sind die ungenutzten Umsatzpotenziale?
- Wo schlummern die wirklichen Ertragspotenziale?
- Wachstum dank Neudefinition der Kundensegmente
- Ertragssteigerung dank Neudefinition des Kundennutzens

Themen

Wettbewerbspositionierung

- Unsere eigene Wettbewerbsposition
- Was unsere Kunden so an uns schätzen
- Was unsere Kunden gerne von uns hätten
- Was unsere Nicht-Kunden an unseren Wettbewerbern so schätzen
- Wer unsere wirklichen Konkurrenten sein werden

Differenzierungs-Strategien

- Warum Austauschbarkeit so schädlich ist
- Wie Einzigartigkeit und Differenzierung erreichen?
- Welche Gesetze des Premium- und Luxusmarketings jede Branche beflügeln können

Verteidigungs-Marketing

- Wie die eigenen Marktpositionen absichern?
- Der Appetit der Wettbewerber auf unsere rentablen Marktpositionen
- Verteidigungs-Dispositiv für das Kerngeschäft
- Marktanteile sichern

Angriffs-Marketing

- Die Möglichkeiten, Marktanteile zu gewinnen

- Die Schwächen des Wettbewerbs kennen
- Angriffs-Marketing nur als Schubladenplan oder als zu realisierendes Programm?

Innovations-Marketing

- Neue Märkte schaffen
- Innovationen und Aufbaugeschäfte
- Business Development
- Marktanteile gewinnen, ohne um sie zu kämpfen

Überlegenheit dank Strategischem Marketing

- Marktführerschaft dank bestem Preis-/Leistungs-Verhältnis
- Qualitätsführerschaft dank Fokus auf Kundenbedürfnisse resp. Customer Needs
- Innovationsführerschaft dank Wille zur Erneuerung des Kundennutzens
- Kostenführerschaft dank Nachahmung
- Preisführerschaft dank Discounting
- Schnelligkeitsführer dank kreativem Prozessmanagement
- Einzigartigkeit in der Nische
- Wertschöpfungsstärke dank Premium und Luxus-Marke
- Wachstumsführerschaft dank Multiplikation wie z.B. Franchising

- Weitere Möglichkeiten überlegener Marketing Strategien

Einzigartiger Marktauftritt dank Marketing-Mix

- Die Umsetzung der Marketing Strategie im operativen Marketing
- Die Bausteine der Marketing-Arbeit in der Praxis
- Die Gestaltung überzeugender Marketing-Programme
- Marktauftritt: Nicht am falschen Ort sparen

Prinzipien des Kundenmanagement

- Der Kunde im Fokus
- Überzeugendes Kundenmanagement
- Konzepte für das Massenmarketing
- Konzepte für Schlüsselkunden
- Key Account Management

Verkaufs- und Vertriebsmanagement

- Point of Information: Wo informiert sich der Kunde?
- Point of Decision: Wer trifft wo die Kaufentscheidung?
- Point of Sales: Wo wird eingekauft?
- Umsetzung von Strategien und Marketing Strategie im Verkaufs- und Vertriebskonzept

Verkaufs-Exzellenz bei bestehenden Kunden

- Präferenzen bei Kunden und Entscheidungen für das eigene Angebot schaffen
- Das Potenzial bestehender Kunden besser nutzen
- Den Kunden-Lebenszyklus gestalten
- Die Kundenbeziehung pflegen und gestalten
- Empfehlungs-Marketing: Kunden werben Kunden
- Instabile Kundenbeziehungen stabilisieren. Recovery Programme.
- Loyalität gewinnen, dank Kundenzufriedenheit

Erfolgreiches Neukunden-Management

- Nicht-Kunden zum Wechsel bewegen
- Nicht-Nutzer von den Vorteilen überzeugen
- Kunden des Wettbewerbs gewinnen
- Erfolgreiche Konzepte der Neukundengewinnung

Online Business, Community Management

- Möglichkeiten des Digital Marketing
- Für welche Branchen und Leistungen Online sich eignet
- Aufbau von Communities
- Empfehlungen für die Praxis

Strategisches Vertriebsmanagement

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT8816 1. Durchführung 2026

- Teil 1 2.–5. März 2026, St.Gallen
- Teil 2 4.–7. Mai 2026, Bregenz
- Teil 3 Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- Teil 4 8.–9. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT8826 2. Durchführung 2026

- Teil 1 22.–25. Juni 2026, Bregenz
- Teil 2 28. Sep.–1. Okt. 2026 Stuttgart
- Teil 3 Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- Teil 4 2.–3. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT8836 3. Durchführung 2026

- Teil 1 5.–8. Oktober 2026, Berlin
- Teil 2 9.–12. November 2026, Luzern
- Teil 3 Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- Teil 4 29.–30. April 2027, St.Gallen

Dauer: 4 + 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 9900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act88

Zielgruppe (w/m)

- Vertriebsleiter und Verkaufsleiter
- Geschäftsführer und Führungskräfte mit Verantwortung für Vertrieb und Verkauf
- Leistungsträger, die sich für den Ausbau der Vertriebsstärke des Unternehmens einsetzen

Konzept

Vertrieb und Verkauf sind die Schnittstelle des Unternehmens zum Kunden, Konsumenten oder Käufer. Ein guter Vertrieb transportiert die vorgegeben Unternehmens- und Geschäftsstrategien an den Ort des Geschehens. Deswegen beginnt die Arbeit des Vertriebs- und Verkaufsmagements bereits im Strategischen Bereich, beide müssen die Welt des Kunden und die Welt der Absatz- und Vertriebspartner in den strategischen Prozess einbringen. Wer sonst als Vertrieb und Verkauf wissen, was die Kunden wirklich wollen, wie die Konkurrenz arbeitet, wo die eigene Vertriebsstärke noch wirkungsvoller genutzt werden kann. Hochkarätige Dozenten zeigen, wie Unternehmens- und Geschäftsstrategien erarbeitet werden und wie diese als Leitplanke für den Vertrieb wirken.

Themen

Was das Unternehmen erreichen will

- Unternehmenspolitik, Leitbild, Wertekanon und normative Leitplanken
- Oberste Zielsetzungen
- Heutige und zukünftige Marktpositionen

Was die Kunden wünschen und brauchen

- Wer sind die Kunden und wie werden sie in Segmente und Zielgruppen unterteilt?
- Das Kennen des Kunden als Voraussetzung für das Erbringen eines hohen Kundennutzens (Customer Value)

Wie das Geschäftsmodell heute und morgen funktioniert

- Das aktuelle Geschäftsmodell analysieren
- Mögliche neue Geschäftsmodelle entwickeln

Welche Marktpositionen das Unternehmen forciert

- Beurteilung der eigenen Marktpositionen
- Dominanz, Einzigartigkeit oder Mitläufertum?

Wie die Wettbewerbspositionen bewertet werden

- Verteidigungsfähige und ausbaubare Wettbewerbspositionen stärken

- Nicht überlebensfähige Wettbewerbspositionen frühzeitig erkennen

Welche Unternehmensstrategie umgesetzt werden muss

- Alternative Unternehmens-Strategien entwerfen
- Die beste Unternehmens-Strategie beschliessen und umsetzen

Geschäftsstrategien und Vertriebsmanagement

- Wie Geschäftsstrategien erarbeitet werden
- Was die Geschäftsstrategien für das Vertriebsmanagement bedeuten
- Instrumente des Vertriebsmanagements

Wie eine Sales- und Vertriebsstrategie erstellt wird

- Inhalte einer Verkaufs- & Vertriebsstrategie
- Verkaufs- oder Vertriebsstrategie erarbeiten

Konzepte des Vertriebsmanagements

- Wie der Kundennutzen optimiert wird
- Wie Kundenpotenziale noch besser genutzt werden
- Wie Kundenbeziehungen steuern?
- Wie verlorene Kunden zurück gewinnen?

Marketing für Führungskräfte

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT9216 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 16.–18. März 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 8.–9. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT9226 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 21.–23. September 2026, online
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 2.–3. November 2026, St.Gallen

Dauer: 3 Tage Online-Live, 08:30 – 12:30
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 5900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act92

Aufbau

Zuerst das aktuelle Wissen zum erfolgreichen Marketing. 4 Tage.

Dann ganzheitliches Marketing als interaktives Gruppenerlebnis. 4 Tage.

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte, die eine Gesamtschau des modernen Marketings suchen
2. Leistungsträger aus den Bereichen Marktanalyse, Research, Marketing, Verkauf, Vertrieb
3. Verantwortliche für Kunden, Kundensegmente, Produkte oder Produktlinien, Marken, Vertriebskanäle, Profit Centers
4. Führungskräfte aus Nicht-Marketing-Bereichen, die Marketingwissen aufnehmen wollen

Konzept

Marketing ist die intensive Beschäftigung mit dem Kunden, seinen Bedürfnissen und Wünschen, seinen ungelösten Problemen.

Dieses Seminar bietet eine systematische Reise durch die Welt des Marketings. Eine Gesamtschau, unter besonderer Berücksichtigung dessen, was in den letzten Jahren neu an Bedeutung gewonnen hat: Direktmarketing, Online-Marketing, Digital-Marketing, Suchmaschinen, Social Media.

Themen

Bausteine des modernen Marketings

- Gesamtsystematik des Marketings
- Die einzelnen Bausteine des ganzheitlichen Marketings
- Das Marketing-Modell

Am Anfang stehen Kundenbedürfnis und Kundennutzen

- Den Markt kennen und verstehen
- Markt- und Wettbewerbsanalysen
- Kunden, Kundensegmentierung
- Kundenbedürfnisse, Consumer Needs
- Neuen Kundennutzen erfinden

Am Ende steht der Markterfolg

- Neue Nachfrage durch Innovation schaffen
- Aktiv verkaufen: Verkaufsmanagement
- Im Kanal «Suche» präsent sein: Suchmaschinen
- Empfehlungs-Marketing aktivieren: Social Media
- Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenloyalität

Konzepte des Strategischen Marketings

- Target Marketing
- Positionierung, Differenzierung
- Markenstrategie und Markenführung
- Produkt-, Service- und Lösungsstrategien
- Absatz und Vertriebs-Strategie
- Preis- und Konditionenpolitik
- Kommunikationsstrategie

Verkaufsmanagement

- Das eigene Verkaufs-Modell gestalten
- Den überlegenen Verkaufsprozess bestimmen

Direktmarketing, Online-Marketing

- Direktmarketing aufbauen und optimieren
- In Suchmaschinen gefunden werden
- Empfehlungs-Marketing dank Social Media
- Online Shop: Aufbauen und führen

Branding, Marke

- Bedeutung einer Marke für das eigene Geschäft
- Markenstrategie und Markenführung

World Class Marketing

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer- nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT8116 1. Durchführung 2026

- 1. Teil 2.–5. März 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 8.–9. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT8126 2. Durchführung 2026

- 1. Teil 22.–25. Juni 2026, Bregenz
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 2.–3. November 2026, St.Gallen

Nr. ACT8136 3. Durchführung 2026

- 1. Teil 5.–8. Oktober 2026, Berlin
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 29.–30. April 2027, St.Gallen

Nr. ACT8146 4. Durchführung 2026

- 1. Teil 7.–10. Dezember 2026, St.Gallen
- 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 3. Teil 29.–30. April 2027, St.Gallen

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act81

Zielgruppe (w/m)

Teilnehmende an diesem Programm sind Verantwortliche für Umsatz, Marktanteil, Gewinnmarge, Produkte, Regionen, Vertriebskanäle, Kunden, Marken und Projekte.

Aufbau

Teil 1: Erfolgreiches Marketing. Philosophie, Inhalte, Programme und Initiativen für ein 'World Class Marketing'. 4 Tage.

Teil 2: Anwendung, Selbststudium 1 Tag.

Teil 3: Vertiefung ausgewählter Themen, 2 Tage

Konzept

Viele wollen es nicht wahrhaben, aber oft gilt: «Das bessere Marketing gewinnt». Jedes Unternehmen braucht gutes Marketing, egal ob als Innovationsführer, als Technologieführer, als Marktführer, Kostenführer oder als ganz «normales» Unternehmen. Ohne eine herausragende Stärke in Marketing, Kommunikation, Marktpräsenz und Vertrieb ist der Wettbewerb nicht zu gewinnen.

Themen

Marketing-Verständnis

Gutes Marketing benötigt einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Gutes Marketing muss das Unternehmen, seine Reputation und seine Leistungsangebote deutlich vom Wettbewerb abheben.

- Marketing als Philosophie, Aufgabe und Organisationseinheit
- Zusammenspiel zwischen Marketing, Vertrieb, Business Development und Geschäftsführung
- Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Marketing
- Customer Experience, User Experience und Customer Centricity

Marketing-Strategie

Marketing ist ein zentraler Bestandteil zur Umsetzung der Unternehmensstrategie.

- Das Modell der Marketing-strategischen Dominanz
- Die Ableitung und Umsetzung einer überzeugenden Marketing-Strategie in Rahmen der Unternehmensstrategie sowie der nachhaltigen Vision, Mission und Werte
- Wettbewerbsstrategien: Die strategischen Varianten im Wettstreit um Erfolg
- Einzigartigkeit und Alleinstellung (Unique Selling Proposition)

- Die Bedeutung der Marke, der Präferenz, der Emotionen und Value Proposition
- Zauberwort Geschäftsmodell: Marketing klappt erst im Gesamtkontext mit Geschäftsmodellen und ganzheitlichen Wertschöpfungskonzepten
- Wie unterscheidet sich das Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketing (b2c und b2b)?
- Wo und wie können Marketing und Vertrieb automatisiert werden (Robotic Selling, Robotic Process Automation, A/B Testing, Competitive Intelligence etc.)?

Marketing-Analyse

Kenne Deinen Kunden! Die meisten Daten und Informationen werden nicht genutzt. Was braucht es, um World Class Marketing betreiben zu können?

- Eintauchen in die Welt des Kunden, Käufers, Konsumenten, Nutzers und Entscheiders: klassische Marktforschung und digitale Marketing-Analysen (Consumer Insight, Buying Personas u.v.a.).
- Methoden zur Identifikation bisher unbefriedigter Kundenbedürfnisse (blue oceans), um daraus neue Renditepotentiale zu generieren.
- Die Nutzenpotenziale neuer Technologien erkennen

Themen

- Märkte mit KI und Datenbasis richtig verstehen und segmentieren
- Branchenlogik: Die Spielregeln und Game Changer der Branche
- Grösse und Überlebensfähigkeit: Wie international muss man sein, um dauerhaft zu überleben?

Reputation, Marke und Corporate Identity

- Reputationsmanagement – nicht nur gegenüber Kunden, sondern auch bei Mitarbeitern, Lieferanten, Banken, Behörden u.v.a.
- Markenstrategie: Option und Wahl der eigenen Markenstrategie
- Markenkern: Kennen, bewahren, dehnen?
- Corporate Identity bestimmen und umsetzen

Produkt-, Service- und Sortimentsstrategie

Ein Überblick über die wirkungsvollsten Konzepte im Produkt-, Service-, Produktlinien- und Sortimentsbereich

- Innovationen: von Verbesserungen, neuen Lösungen bis zu Disruptionen
- Innovationsmanagement: Methoden, Prozesse und Strukturen zur Produktinnovation (von Wasserfall und Stage Gate bis zu Design Thinking, Lean Startup, Scrum u.v.a.)

- Die Bedeutung des Produktmanagements und agiler Rollen (wie Product Owner)
- Sortimentspolitik: Die Balance zwischen Kundenzufriedenheit und Rentabilität

Preis-, Erlös- und Konditionenstrategie

Wer koordiniert im Unternehmen die unterschiedlichen Interessen bei der Preisfindung zwischen Vertrieb, Controlling, Management etc., um gezielt die Rentabilität zu steigern?

- Die erfolgreichsten Preisstrategien in der Praxis
- Erfolg und Renditesteigerung dank innovativer Preis- und Konditionenstrategie
- Innovative Erlösmodelle – von Bait & Hook, Razor & Blade, Freemium, Pay-PerUse, Affiliation bis Abonnement
- Laufende Einnahmen: Die Attraktivität laufender Einnahmen (Annual- bzw. Monthly Recurrent Revenues)

Kommunikations-Politik

Neue Generationen an Kunden, digitale Technologien und moderne Methoden erlauben heute, die Kunden noch viel effizienter und effektiver anzusprechen und zu binden.

- Wo sind Kunden, Wunschkunden und potenzielle Kunden und wie erreichen wir sie mit den Mitteln der klassischen und digitalen Kommunikation?
- Wo lassen sich Kunden zum Kauf motivieren? Die neuen Regeln der Berührungspunkte (Touchpoints) wie Aussendienst, Social Media, App oder IoT.
- Moderne Formen der Kommunikation und ihre Wirkungen: SEO-/SEA-Marketing, Influencer Marketing, Social Selling und Social Listening, Augmented Reality, Gamification, Metaverse
- Growth Hacking, Pull- und Content-Marketing – Marketing muss nicht teuer sein!
- Wie generieren Plattformen Netzwerkeffekte zum Erreichen der kritischen Masse?

Vertriebsstrategie

Der Vertrieb ist akademisch ein Bestandteil des Marketings. Doch die Praxis benötigt eine differenziertere Betrachtung zu den Verantwortungen von Marketing und Vertrieb.

- Erfolgskriterien des Lead Managements, um Kunden zum Abschluss zu gewinnen
- Regeln des Zusammenspiels zwischen Marketing, Vertrieb und Business Development: Aufgaben, Prozesse und Rollen

- Klassische und digitale Vertriebsstrategien aufeinander abstimmen: Welche beherrschen wir, welche nicht?
- Die Bedeutung des Customer Relationship Managements (CRM), aber auch von Customer Data Plattformen, Big Data, Generative AI, Chatbot und Robotic Selling,
- Unabdingbar: Höchste Stärke in der Vermarktung dank World Class Sales

Marketing-Steuerung und Controlling

Gutes Marketing schafft es, dass am Ende dank zufriedener Kunden das Unternehmen eine hohe Rentabilität erreicht. Dafür braucht es ein konsequentes Marketing Controlling.

- Erfolgskriterien in der Kundenbindung: Conversion Rate, CLTV, CAC, NPS
- Erfolgskontrolle der Vertriebsaktivitäten: Churn Rate, Deckungsbeitrag, ROI
- Rentabilität der Unternehmensleistungen (Produkte und Services)
- Ineffizienzen in der Auftragsabwicklung und im Service (Process Mining, Value Chain Intelligence)
- Life Time Value-Konzepte

Wettbewerbsstrategien und effektives Marketing

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

- Nr. ACT7316 **1. Durchführung 2026**
1. Teil 2.–5. März 2026, St.Gallen
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 8.–9. Juni 2026, St.Gallen
- Nr. ACT7326 **2. Durchführung 2026**
1. Teil 22.–25. Juni 2026, Bregenz
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 2.–3. November 2026, St.Gallen
- Nr. ACT7336 **3. Durchführung 2026**
1. Teil 5.–8. Oktober 2026, Berlin
 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 3. Teil 29.–30. April 2027, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act73

Zielgruppe (w/m)

1. Führungskräfte, die eine Verbindung zwischen Strategie und Marketing herstellen wollen.
2. Marketing-Verantwortliche, die Wettbewerbsposition, Wachstum, Profitabilität und Marktstellung sichern und ausbauen wollen.
3. Spezialisten aus Marketing, Kundenmanagement, Verkauf und Vertrieb, die eine systematische Weiterbildung in strategischem und operativem Marketing suchen.

Konzept

Gutes Marketing braucht klare strategische Vorgaben. Vorgaben zu den angestrebten Marktpositionen und zur gewollten Wettbewerbsposition als Teil des Marketing-Konzepts. Wie dies strategisch gekonnt gemacht wird, zeigt der erste Teil dieses Programms. Was dann folgt, ist das Handwerk des modernen Marketings: Eine systematische Reise durch das moderne und Erfolg versprechende Marketing, angefangen bei der Marketing Strategie bis zur Umsetzung der Marketing Teilkonzepte im Markt und Steuerung des Markterfolgs.

Themen

Markt, Branche, Wettbewerb

- Die Spielregeln in einer Branche verstehen
- Den relevanten Markt kennen oder kennenlernen
- Wettbewerb und Wettbewerbsverhalten heute und morgen

Kunden und Kundennutzen

- Eigene Identität und wahrgenommener Kundennutzen
- Kunden-, Konsumenten- und Zielgruppen-Segmentierung
- Erfolgreiche Geschäftsmodelle heute
- Ungelöste Kundenprobleme
- Neue Geschäftsmodelle und Entwicklungs-Perspektiven

Im Wettbewerb gewinnen

- Wettbewerbs-Strategien
- Heutige und zukünftige, rentable Marktpositionen
- Marketingstrategische Positionierungs-Möglichkeiten
- Marktdominanz und Marktführerschaft erreichen
- Alleinstellung und Differenzierung anstreben
- Mitläufertum und Profillosigkeit vermeiden

Marketing Strategie

- Aufbau und Inhalte einer guten Marketing Strategie
- Marketing Entscheidungen, die mit der Geschäftsleitung abgestimmt werden müssen
- Ausreichend ehrgeizige Marketing-Ziele bestimmen
- Die Marketing Strategie erarbeiten

Die Teilkonzepte des Marketings

- Das optimale Leistungsprogramm
- Die richtige Preis- und Konditionenpolitik
- Bestehende und neue Vertriebskanäle und Absatzpartner
- Kommunikation über bestehende und neue Medien
- Marktbearbeitung durch Verkauf und Vertrieb
- Distribution und Logistik

Spezialthemen

- Online-Marketing, E-Commerce
- Online-Shop
- Suchmaschinenmarketing
- Direktmarketing
- Neue Prioritäten bei der Verteilung des Marketing Budgets
- Marketing Controlling

Business Development & Sales Strategy

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT8916 1. Durchführung 2026

1. Teil 9. – 12. Februar 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 15. – 16. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT8926 2. Durchführung 2026

1. Teil 4. – 7. Mai 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 15. – 16. Juni 2026, St.Gallen

Nr. ACT8936 3. Durchführung 2026

1. Teil 22. – 25. Juni 2026, München
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 10. – 11. Dezember 2026, St.Gallen

Nr. ACT8946 4. Durchführung 2026

1. Teil 9. – 12. November 2026, St.Gallen
2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil 10. – 11. Dezember 2026, St.Gallen

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr: CHF 7900.-**

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act89

Zielgruppe (w/m)

1. Executives, Führungskräfte und Spezialisten, die das Unternehmen erfolgreich für die Zukunft aufstellen und neues Wachstum erreichen wollen.
2. Leistungsträger aus Innovation, F&E, Marketing, Verkauf und Vertrieb, die neue Geschäfte aufbauen und mit einem starken Verkauf und professionellen Vertrieb erfolgreich am Markt umsetzen wollen.

Konzept

In immer kürzeren Zyklen können sich das Leistungsangebot eines Unternehmens und sein Geschäftsmodell massiv verändern. Erfolgreiche Unternehmen erkennen den Wandel und sind selbst Speerspitze der Veränderung. Mit weitreichenden Konsequenzen: Die Digitalisierung erfordert neue Geschäftsmodelle. Oft braucht es auch eine neue Verkaufs- und Vertriebsstrategie. Wer Kundenwünsche auf eine ganz andere Art befriedigen will und dafür innovative neue Geschäftsideen sucht und realisiert, muss häufig auch Verkauf und Vertrieb weiterentwickeln oder verändern.

Themen

Neue Geschäfte für eine erfolgreiche Zukunft

- Die Treiber der Veränderung
- Die eigene Rolle im Veränderungsprozess

Geschäftsideen entwickeln und bewerten

- Wie werden neue Geschäftsideen entwickelt
- Wie werden sie bewertet, aussortiert, ausgewählt

Neue Geschäftsmodelle entwerfen

- Wie entsteht aus der Geschäftsidee ein Geschäftsmodell?
- Beispiele und Erfolgsprinzipien

Die Innovations- und Aufbastrategie

- Die Formulierung der Innovations- und Aufbastrategie
- Entwicklung, Marktvorbereitung, Markteintritt
- Die schwierige Phase der Aufbau-phase

Verkaufskonzept und Vertriebsstrategie

- Konsequenzen eines neuen Geschäftsmodells für das Verkaufskonzept

- Neue, zusätzliche und allenfalls konkurrenzierende Verkaufskanäle
- Anpassung der Vertriebsstrategie
- Ausbau von Verkauf und Vertrieb zu einem Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen

Kundennutzen als Fokus

- Customer Value: Die kompromisslose Ausrichtung auf den Kundennutzen
- Mehr Leistung – höhere Preise: Die Premiumstrategie

Markterfolg dank Kundenmanagement

- Verkauf und Vertrieb als Erfolgsfaktor des Unternehmens
- Kundenpotenziale noch besser nutzen
- Nichtkunden gewinnen
- Kundenbeziehungen steuern und sichern
- Aktives Beziehungsmanagement: Kunde wirbt Kunde
- Beschwerdemanagement: Aus verärgerten Kunden Fans machen
- Lost Customer: Verloren gegangene Kunden rückgewinnen

Marketing & Verkaufsprogramm

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfernutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT9116	1. Durchführung 2026
1. Teil	2. – 5. März 2026, St.Gallen
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	15. – 16. Juni 2026, St.Gallen
Nr. ACT9126	2. Durchführung 2026
1. Teil	22. – 25. Juni 2026, Bregenz
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	10. – 11. Dezember 2026, St.Gallen
Nr. ACT9136	3. Durchführung 2026
1. Teil	5. – 8. Oktober 2026, Berlin
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	10. – 11. Dezember 2026, St.Gallen
Nr. ACT9146	4. Durchführung 2026
1. Teil	7. – 10. Dezember 2026, St.Gallen
2. Teil	Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
3. Teil	04. – 05. März 2027, St.Gallen

**Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung**
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7900.-

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act91

Zielgruppe (w/m)

1. Verantwortliche aus Verkauf, Vertrieb, Marketing und Produktmanagement
2. Führungskräfte, die neue Wege zur Marktbearbeitung erkunden
3. Spezialisten aus marktnahen Bereichen

Konzept

Das neue Marketing geht neue Wege. Der Kunde bleibt im Zentrum. Aber an die Qualität der Marktbearbeitung werden ganz andere Anforderungen gestellt. Alles was kommuniziert, muss verkaufen, also konkreten Markterfolg bewirken. Zunehmend auch digital. Wie dieses neue Marketing funktioniert, zeigen wir in diesem Programm.

Themen

Wie gut ist unser Marketing?

- Die Qualität unserer Marktpositionen
- Die Brillanz unserer Marke
- Die Kraft der Differenzierung

- Die Bedeutung des Kundennutzens
- Die Wirkung unserer Kommunikation
- Die Nähe zu unseren Kunden
- Die Kraft unserer Marktbearbeitung
- Der Spielraum unserer Preispolitik

Wie attraktiv sind unsere Märkte?

- Vor- und Nachteile unserer Kundensegmentierung
- Sind unsere Märkte richtig definiert?
- Kennen wir die rentablen Kunden, Geschäfte, Aufträge?
- Wo sind die Wachstumsmärkte?
- Welche Märkte stagnieren oder schrumpfen?

Wie gestalten wir unser Leistungsangebot?

- Vor- und Nachteile der bestehenden Sortiments- oder Leistungsstruktur
- Sortiment ausdehnen oder straffen?
- Mass-Customization
- Plattformstrategie: Wenig Module in immer neuer Zusammensetzung
- Wo liegt die Wertschöpfung: Im Produkt oder in den Serviceleistungen?
- Was verkaufen wir wirklich: Produkte oder Lebensgefühl?
- Was will der Kunde: Produkt oder Systemlösung?

Wo liegt der richtige Preis?

- Sind wir zu teuer oder zu billig?
- Ist oder wird Preisaggressivität zum zentralen Marketinginstrument?
- Preisimage und Preistransparenz

Überzeugt unsere Kommunikation?

- Auf welchen Kanälen kommunizieren?
- Das integrierte Kommunikationskonzept
- Werbung, Public Relations, Promotions, Internet, Social Media

Welche Vertriebskanäle?

- Wenn traditionelle Vertriebskanäle an Wirkung verlieren
- Von der Notwendigkeit, innovativ zu verkaufen
- Strategisch richtig verkaufen beginnt beim Aufbau neuer Vertriebskanäle
- Direktmarketing, E-Business
- Huckepack-Marketing, Vertriebskooperationen

Ist der Verkauf unsere Stärke?

- Gute Verkäufer sind (fast) immer erfolgreich
- Mittelmässigkeit im Verkauf lässt viel Aufbauleistung verpuffen
- Das Verkaufskonzept, das aus unserem Verkauf eine Stärke macht

Vertriebsmitarbeiter durch KI unterstützen: Neue Kunden akquirieren

ZAP Zurück am
Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-
nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

Nr. ACT9426 **2. Durchführung 2026**

- 1. Teil Vorbereitung:
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 2. Teil 18.–19. Mai 2026, St.Gallen

Nr. ACT9436 **3. Durchführung 2026**

- 1. Teil Vorbereitung:
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 2. Teil 14.–15. September 2026, St.Gallen

Nr. ACT9446 **4. Durchführung 2026**

- 1. Teil Vorbereitung:
Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
- 2. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 1 Tag Vorbereitung*
2 Tage Vertiefung

*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 3 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch
in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und
Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act94

Zielgruppe (w/m)

Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter,
die verstehen wollen, wie moderne
KI-Tools gezielt im Akquisitionsprozess
eingesetzt werden können, um den
Umsatz zu steigern und neue Märkte
zu erschliessen.

Konzept

Wie kommen Sie mit KI schneller zu
neuen Kunden? In einem hart umkämpf-
ten Markt entscheidet Schnelligkeit. Wer
die richtigen Kunden zuerst erreicht, ge-
winnt. Mit Künstlicher Intelligenz können
Vertriebsmitarbeiter heute gezielter, effi-
zienter und erfolgreicher neue Kunden
finden als je zuvor. In diesem praxisna-
hen Seminar erfahren Sie:

- Wie KI innerhalb von Minuten die
besten Zielkunden identifiziert
- Wo Sie relevante Markt- und
Kauf-Signale entdecken, bevor der
Wettbewerb reagiert
- Wie Sie Leadlisten automatisch
erstellen und qualifizieren
- Welche Tools sich sofort in Ihren
Vertriebsalltag integrieren lassen

Die Teilnehmer lernen, wie Künstliche
Intelligenz den Vertrieb nicht ersetzt,
sondern als strategischer Partner agiert.
Im Fokus stehen Methoden und Tools,
um qualifizierte Leads zu identifizieren,
Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erken-
nen und Kontaktaufnahmeprozesse zu
automatisieren. Ihr Nutzen:

- Mehr Umsatzpotenzial in kürzerer
Zeit
- Wettbewerbsvorteil durch voraus-
schauende Marktbeobachtung
- Praxisbeispiele, die Sie sofort
umsetzen können

Themen

Grundlagen der KI im Vertrieb

- Was KI heute leisten kann – und was
(noch) nicht
- Unterschiede zwischen klassischen
CRM-Systemen und KI-gestützten
Lösungen

Neue Kunden finden mit KI

- Datenquellen und Datenqualität:
Woher kommen die Informationen?
- Predictive Analytics: Zielkunden iden-
tifizieren, bevor der Wettbewerb es
tut
- Social Listening: Relevante Signale im
Markt erkennen

Neukundenakquisition mit KI

- Wie kann die Neukunden-Akquisition
bei richtigem Einsatz der KI entschei-
dend verbessert werden?
- Wie findet man dank KI attraktive
neue Kunden?
- Wie lassen sich viele KPI's des Ver-
kaufsmanagements dank KI deutlich
verbessern?

Praxisnahe Anwendungsbeispiele

- Automatisierte Lead-Scoring-Modelle
- Chatbots für die Erstsprache
- KI-gestützte Marktsegmentierung

Ethik & Datenschutz

- DSGVO-konforme Nutzung von Kun-
dendaten
- Transparenz gegenüber Interessenten
und Kunden

Interaktive Übung

- Live-Demo: Von der Zieldefinition bis
zur fertigen Liste potentieller Neu-
kunden
- Diskussion: Wie lassen sich diese
Methoden im eigenen Unternehmen
umsetzen?

Neue Verkaufsmodelle dank KI und Digitalisierung

ZAP Zurück am Arbeitsplatz

Das Besondere an den ZAP-Seminaren: Optimaler Transfer-nutzen durch Anwendung und Vertiefungs-Seminar

Durchführungen

2026

- Nr. ACT1316 **1. Durchführung 2026**
- 1. Teil 3.–6. Februar 2026, Davos
 - 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 - 3. Teil 18.–19. Mai 2026, St.Gallen
- Nr. ACT1326 **2. Durchführung 2026**
- 1. Teil 4.–7. Mai 2026, Bregenz
 - 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 - 3. Teil 14.–15. September 2026, St.Gallen
- Nr. ACT1336 **3. Durchführung 2026**
- 1. Teil 28. Sep.–1. Okt. 2026, Stuttgart
 - 2. Teil Zurück am Arbeitsplatz, Selbststudium 1 Tag, Lernprotokoll
 - 3. Teil 23.–24. November 2026, St.Gallen

Dauer: 4 Tage Seminar
1 Tag Anwendung*
2 Tage Vertiefung
*siehe dazu www.sgbs.ch/zap

Seminargebühr:** CHF 7 900.–

** zzgl. gesetzl. MwSt.; Rechnungsstellung auf Wunsch in Euro zum aktuellen Tageskurs möglich.

Anmeldung

Details, spätere Durchführungstermine und Anmeldung via Internet: www.sgbs.ch/act13

Zielgruppe (w/m)

- Verkaufsleiter im B2B und B2C
- C-Level Executives aus Sales, Vertrieb, Verkauf
- Marketingleiter

Konzept

Das Seminar zeigt, wie KI und Digitalisierung völlig neue Verkaufskonzepte ermöglichen. Die Teilnehmenden lernen, innovative Vertriebsmodelle zu entwickeln, datengetriebene Entscheidungen zu treffen und den Einsatz von KI-gestützten Tools strategisch zu planen. Praxisbeispiele zeigen, wie Unternehmen Umsatz, Kundenbindung und Marktdurchdringung steigern. Interaktive Sessions und Case Studies verdeutlichen, wie digitale Kanäle optimal genutzt und klassische Strukturen erfolgreich transformiert werden. Ziel ist es, sofort umsetzbare Konzepte zu entwickeln, um im Wettbewerb zu gewinnen.

Themen

Fragen, welche das Seminar beantwortet

Wie KI und Digitalisierung neue Verkaufskonzepte ermöglichen. Welche Modelle steigern Umsatz und Effizienz? Wie lassen sich Vertriebsprozesse automatisieren? Welche Strategien sichern Vorsprung im digitalen Wettbewerb?

Markterfolg dank optimiertem Verkauf

- Verkauf und Vertrieb als Erfolgsfaktor
- Verkaufsstärke als Basis für Wettbewerbsfähigkeit
- Neue Verkaufsmodelle als Ergänzung oder Ersatz bestehender

Trends im digitalen Vertrieb

- Marktveränderungen durch KI
- Neue Digitale Verkaufskonzepte
- Verschiebung zu Omni-Channel
- Plattformökonomie im B2B
- Best Practices aus Vorreitermärkten

Digitale Verkaufskonzepte entwickeln

- Ideenfindung mit KI
- Zielgruppenanalyse neu gedacht
- Digitale Kanäle priorisieren
- Testen & Skalieren von Konzepten
- Erfolgsmetriken definieren

Kundendaten strategisch nutzen

- Predictive Analytics anwenden
- Personalisierte Angebote
- Datenschutz und Compliance

Automatisierung im Vertrieb

- Chatbots & virtuelle Assistenten
- Lead-Scoring mit KI
- Digitale Verkaufskonzepte umsetzen
- Automatisierte Angebotsprozesse
- Workflow-Optimierung

KI-gestützte Preisstrategien

- Dynamische Preisfindung
- Wettbewerbspreise analysieren
- Kundenwert-basierte Preise
- Rabattstrategien automatisieren
- Absatzprognosen nutzen

Content & Storytelling

- Content für Digitale Verkaufskonzepte
- Automatisierte Content-Erstellung
- Video & interaktive Formate
- Social Selling Taktiken
- Influencer im B2B

Implementierung & Change Management

- Digitale Verkaufskonzepte einführen
- Schulung & Befähigung des Teams
- Widerstände überwinden

Anmeldekarte

Wir freuen uns über Ihre Anmeldung.

Ihre Anmeldung nehmen wir gerne per E-Mail, Post oder Internet entgegen.

St. Gallen Business School
Rosenbergstrasse 36
CH-9000 St. Gallen

Telefon +41 71 225 40 80
Internet www.sgbs.ch
E-Mail seminare@sgbs.ch

Seminar-Name	Telefon
Seminar-Nummer, Seminar-Datum	Telefax
Vorname, Name	E-Mail
Firma	Stellung/Funktion
Strasse, Nummer	Geburtsdatum
Land, PLZ, Ort	Datum
Branche, Anzahl Beschäftigte	Unterschrift

ZAP 2026

Allgemeine Geschäftsbedingungen für Management Seminare & Programme

Anmeldung

Ihre Anmeldung oder Bewerbung zu einem Management Seminar oder Programm nehmen wir gerne per E-Mail, Post oder Internet entgegen.

Nach Erhalt Ihrer Anmeldung senden wir Ihnen:

- die Bestätigung Ihrer Anmeldung mit Rechnung
- Informationen zu Ablauf, Hotel/Tagungszentrum und Anreise
- das Zimmerreservationsblatt für Ihre Hotelbuchung www.sgbs.ch/hotel

Sollte das Seminar bereits ausgebucht sein, werden Sie unverzüglich davon unterrichtet.

Seminargebühr, Hotelkosten, Themen

In der Seminargebühr (zzgl. gesetzl. MwSt.) sind der Kursbesuch sowie umfassende Seminarunterlagen enthalten. Die Seminarunterlagen werden von den Teilnehmenden kurz vor dem Seminar aus unserem Downloadzentrum elektronisch heruntergeladen. Dazu senden wir ein Mail mit einem Link zum Download. Nicht darin enthalten sind sämtliche Hotelleistungen wie Übernachtung, Frühstück, Verpflegung und Tagespauschale des Hotels bzw. Tagungszentrums. Diese müssen von den Teilnehmern:innen direkt dem Hotel bezahlt werden.

Es steht den Teilnehmer:innen selbstverständlich frei, ausserhalb des Seminarhotels zu übernachten. In diesem Falle bezahlen Sie die vom Hotel/Tagungszentrum verlangte Tagespauschale direkt an das Hotel/Tagungszentrum.

Das Kurshonorar wird nach erfolgter Anmeldung erhoben und ist spätestens 6 Wochen vor Seminarbeginn zu überweisen.

Kleinere Änderungen bei Themen, Themenabfolge und Referenten bleiben vorbehalten.

Zertifikat

Über den Besuch des Kurses erhalten Sie ein Kurszertifikat, bei einem mehrteiligen Programm im Verlauf des letzten Programmteils.

Umbuchung, Verschiebung

Bei einer Umbuchung eines gebuchten Seminars oder Seminarteils bis 3 Monate vor Beginn verrechnen wir eine Umbuchungsgebühr von CHF 400.– zzgl. MwSt. Bei einer Umbuchung im Zeitraum 6 Wochen bis 3 Monate vor Seminarbeginn sind 20% der Gebühren der umgebuchten Veranstaltung zu bezahlen. Bei einer Umbuchung weniger als 6 Wochen vor Beginn werden 40% der Gebühr fällig. Bei einer Umbuchung von weniger als 2 Wochen vor Seminarbeginn wer-

den 80% der Gebühr fällig. Bei Nichterscheinen verfällt die Gebühr entschädigungslos. Nicht besuchte Seminare und Seminarteile verfallen.

Bei einer Umbuchung kann es passieren, dass es ggf. zu allfälligen Programmänderungen/-anpassungen und -überschneidungen kommen kann. Daraus kann keine anteilige Rückerstattung der Seminargebühr abgeleitet werden.

Annulation, Rücktritt, Stornierung

Eine Annulation einer Anmeldung (Rücktritt oder Stornierung) ist bis 3 Monate vor Seminarbeginn kostenlos möglich. Bei einer Stornierung zwischen 3 Monaten und 6 Wochen vor Seminarbeginn werden 40% der Seminargebühr zzgl. MwSt. verrechnet.

Alternativ kann bis 10 Tage vor Seminarbeginn gegen Bezahlung der Umbuchungsgebühr von CHF 700.– zzgl. MwSt. ein:e Ersatzteilnehmer:in gestellt werden, der Zielgruppenbeschreibung entsprechend.

Die volle Seminargebühr wird verrechnet, wenn die Stornierung weniger als 30 Werktagen vor Seminarbeginn erfolgt.

Einzelne Seminare können aufgrund höherer Gewalt vom Veranstalter kurzfristig oder

wegen Mangel an Teilnehmenden bis spätestens 10 Werktagen vor Seminarstart annulliert werden, ohne dass dabei ein Schaden geltend gemacht werden kann.

Verschiebung bei Gefahrenlage, Pandemie

Bitte lesen Sie dazu unsere Allgemeinen Geschäftsbedingungen für Management Seminare und Programme: www.sgbs.ch/agb

Versicherung, Haftung, Preisänderungen

Bitte lesen Sie dazu unsere Allgemeinen Geschäftsbedingungen für Management Seminare und Programme: www.sgbs.ch/agb

Es gilt **Schweizer Recht, Gerichtsstand ist St. Gallen.**

Mit dem Erscheinen eines neuen Prospektes verlieren jeweils alle früheren Angaben zu Inhalten, Bedingungen, Referenten und Preisen ihre Gültigkeit.

Unsere aktuellen AGB's Allgemeine Geschäftsbedingungen entnehmen Sie unter:

www.sgbs.ch/agb



Die einzigartige SGBS Weiterbildungssuche

Finden, was Sie suchen: Filtern nach Thema, Zielgruppe, Durchführungsdetails, ...
Zeitbedarf 30 Sekunden → Übersicht mit Direktlink

1 | Thema auswählen

2 | Zielgruppe festlegen

3 | Durchführungsdetails

4 | Auswahl aufrufen

Hier finde ich die beste Management Weiterbildung

- In 30 Sekunden
- Selektioniert nach Thema, Zielgruppe, Dauer, Sprache, Zertifikatstyp u.a.
- Mit Merkliste
- Mit Kurzbeschreibung der Programme
- Mit Direktlink zur Detailbeschreibung
- Mit der Möglichkeit, die Auswahl intern zu versenden oder telefonische Beratung anzufordern

sgbs.ch/suse



St. Gallen Business School
Rosenbergstrasse 36
CH-9000 St. Gallen

Telefon +41 71 225 40 80
E-Mail seminare@sgbs.ch
www.sgbs.ch